Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Gerencia Integrada de la Calidad e Innovación

Propuesta de una guía de un sistema integrado de gobernanza organizacional con las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021)

Karla Veronica Ortiz Villacis

Tutor: Armin Pazmiño Silva

Quito, 2025

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

Reconocimiento de créditos de la obra
No comercial
Sin obras derivadas

creative commons

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Karla Veronica Ortiz Villacis, autora de la tesis intitulada “Propuesta de una guía de un sistema integrado de gobernanza organizacional con las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021)”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Gerencia Integrada de la Calidad e Innovación en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

19 de junio de 2025

Firma: _____

Resumen

La investigación busca establecer herramientas, metodologías, procedimientos y formatos orientados al cumplimiento de cada uno de los requisitos de las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021, con el fin de establecer una propuesta de diseño de una guía de un sistema integrado de gobernanza organizacional con las dos normas para fortalecer los controles internos de la organización, mitigar los riesgos de manera eficaz y fomentar una cultura en materia de prevención de soborno y *compliance*. La metodología aplicada es de tipo descriptiva cualitativo, cuyos resultados serán presentados en forma de narrativas o descripciones detalladas, capturando la riqueza del objeto de estudio, finalizando con la elaboración de la guía. Se enfoca en la recolección de datos de fuentes secundarias como revisión bibliográfica, Normas ISO, Normas INEN, artículos académicos, casos de estudio, entre otros. La propuesta de diseño de la guía de un sistema integrado de gobernanza organizacional con las dos normas permitirá optimizar los procesos productivos, reducir reprocesos, optimizar el aprovechamiento de los recursos, mejorar la relación con las partes interesadas y obtener una ventaja competitiva con respecto a estrategias innovadoras que impulsen resultados claves para la organización. Para ello, se ha elaborado un conjunto de preguntas para cada criterio de las normas en estudio, además del desarrollo de requisitos considerados esenciales dentro de esta propuesta, algunos específicos y otros coincidentes en ambos referenciales ISO, los cuales se establecieron con apoyo en la experiencia profesional del tutor que acompaña este trabajo, enfatizando que su determinación dependerá del contexto de la organización y que el presente trabajo es una guía que podrá ser considerada para establecer a los mismos. Por otra parte, desde un planteamiento teórico, se pretende demostrar que la implementación de un sistema integrado con las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) representa una herramienta que se adapta a cualquier tipo de organización de acuerdo a su tamaño, naturaleza, actividad y objetivo en materia de *compliance* y antisoborno.

Palabras clave: antisoborno, *compliance*, soborno, no *compliance*, sistema de gestión, riesgo

Dedico esta tesis a mis padres, Patricio y Marisol, por su amor y apoyo incondicional; por enseñarme a ser una mujer fuerte, decidida y perseverante. Gracias por estar presentes en este gran logro.

A mis hermanos, Alex y Estefanía, por su motivación y admiración.

A Ángel Mauricio, quien, aunque no esté físicamente presente, me dejo unas sabias palabras de perseverancia.

A Patricio Gaibor, quien se ha convertido en mi compañero de vida, siendo mi apoyo incondicional y sobre todo quien ha estado a mi lado en mis buenos y malos momentos. Gracias por estar presente en esta gran etapa de mi vida.

Y como no mencionarles a mis hijas perrunas Valentina, Joaquina y me angelito Keyla, por quienes siento un amor puro, incomparable y sincero.

Agradecimientos

Agradezco a mis padres y hermanos, por su invaluable apoyo en este desafío profesional; a la Dra. Marcia Almeida por la apertura para lograr este trabajo, así como al Ing. Armin Pazmiño por su ayuda, apoyo y valiosa guía en la elaboración de esta tesis.

Agradezco a mis amigos y compañeros, quienes han formado parte de mi recorrido estudiantil y laboral llenos de buenos momentos, siento gratitud por sus ánimos, ayuda y amistad sincera.

Tabla de contenidos

Figuras y tablas 15
Introducción 17
Capítulo primero Marco teórico, normativo y legal 21
1. Marco teórico y conceptual para la comprensión de un sistema de gestión antisoborno y *compliance* 21
1.1 Sistema de gestión antisoborno NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) 22
1.1.1 La corrupción y sus efectos 24
1.1.2 Principales riesgos relacionados con la corrupción 27
1.1.3 El soborno 28
1.2 Sistema de gestión *compliance* NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) 29
1.2.1 Principios del sistema de gestión *compliance* 31
2. Marco normativo 31
2.1 Antecedentes de la Norma NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) 31
2.1.1 Norma NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) 32
2.1.2 Principios de la Norma NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) 34
2.2 Antecedentes de la Norma NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) 34
2.2.1 Norma NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) 34
2.2.2 Principios de la Norma NTE INEN-ISO 37301-2021 35
2.2.3 Beneficios de la Norma NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) y NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) 36
2.2.4 Certificación con la Norma ISO 37001:2016 36
2.3 Gobernanza 37
2.4 Transparencia, corrupción y rendición de cuentas 37
3. Marco legal 39
3.1 Marco legal internacional 39
3.2 Marco legal del Ecuador 41
Capítulo segundo Análisis bibliográfico de la situación actual de la gestión integrada de gobernanza referente a las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021). 43

1. Método de la investigación 43
2. Metodología para la recopilación de datos 43
3. Situación actual de la gestión integrada de gobernanza de las normas ISO 37001:2016 e ISO 37301:2021 en América Latina 43
4. Situación actual de la gestión integrada de gobernanza de las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) en Ecuador 45

Capítulo tercero Diseño de propuesta de un sistema de gestión antisoborno y *compliance*… 47

1. Propuesta de una guía de un sistema integrado de gobernanza organizacional con las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021). 47
2. Criterios de ponderación para la evaluación de las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) 55
3. Mapa de procesos 57
4. Requisitos requeridos para el diagnóstico de gobernanza corporativa basado en las Normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021). 62

4.1 Requisito 4.1: Contexto de la organización - NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) 62

4.2 Requisito 4.5: Obligaciones de *compliance* - NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) 62

4.3 Requisito 4.5 y 4.6: Evaluación de riesgo - NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) y NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) 63

4.4 Requisito 5.1.2: Cultura de *compliance* NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) 63

4.5 Requisito 5.2: Política antisoborno / Política de *compliance* - NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) y NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) 64

4.6 Requisito 5.3.1 Órgano de Gobierno y Alta Dirección (ISO 37301:2021) y responsabilidades (ISO 37001-2016) 65

4.7 Requisito 6.1: Acciones para tratar riesgos y oportunidades – NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) y NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) 66

4.8 Requisito 6.2: Objetivos y la planificación para lograrlos - NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) y NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021)..... 66
4.9 Requisito 8.2: Establecimiento de controles y procedimientos - NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) 67
4.10 Requisito 8.5: Implementación de los controles antisoborno por organizaciones controladas y por socios de negocios NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) 67
4.11 Requisito 8.7: Regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares - NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016)..... 68
4.12 Requisito 9.1.3: Desarrollo de indicadores - NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) 69
Conclusiones y recomendaciones 70
Obras citadas..... 72
Anexos.. 77
Anexo 1: Matriz FODA, obligaciones asociadas al marco legal ecuatoriano basado en la norma NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021), roles y responsabilidades 77
Anexo 2: Propuesta de metodología de evaluación de riesgos de soborno y *compliance* 81
Anexo 3: Objetivos y la planificación para lograrlos 85
Anexo 4: Propuesta de Ficha de debida diligencia para proveedores y carta de compromiso 87

Figuras y tablas

Figura 1. Estructura de la norma ISO 37001:2016 33
Figura 2. Estructura de la norma ISO 37301:2021 35
Figura 3 Mapa de procesos de una organización 57

Tabla 1 Montos de corrupción en Ecuador extraído del sistema e-SATJE 26
Tabla 2 Certificaciones SGAS por Sectores Ecuador registro 2023 37
Tabla 3 Índice de percepción de corrupción del Ecuador y sus países vecinos entre 2012 y 2024 39
Tabla 4 Regulación Internacional sobre Anticorrupción 40
Tabla 5 Regulación nacional sobre anticorrupción 41
Tabla 6 Matriz de interrelación de requisitos y preguntas requeridas para el diagnóstico de gobernanza corporativa basado en las Normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) 48
Tabla 7 Niveles de madurez de implementación de las normas 56
Tabla 8 Criterios de ponderación para reflejar el nivel de desempeño y madurez de la aplicación de las normas 56
Tabla 9 Matriz de los requisitos de las normas NTE INEN ISO 37001:2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) 58

Introducción

Las organizaciones desempeñan un papel crucial en la provisión de bienes y servicios, influyendo en toda la población, debido a que son una parte fundamental para el desarrollo económico y social de un país. La corrupción en el Ecuador ha sido uno de los principales problemas que enfrenta la sociedad y las organizaciones en general, además de ser reconocida como una de las mayores adversidades que atraviesa nuestro país, de ahí la importancia y trascendencia de establecer estrategias que mitiguen estos efectos adversos; y en lo que se refiere al ámbito de Transparencia y Gobernanza una buena práctica es el poder diseñar, desarrollar e implantar mecanismos de gestión a través de estándares internacionales que tengan por objeto cumplir con tales propósitos.

La corrupción es una barrera contra el progreso del Ecuador. Esta disuade las inversiones, aumenta el gasto público y debilita la confianza de los ciudadanos hacia las instituciones públicas y el sistema de justicia, por ello, el estado ecuatoriano impulsa la creación de políticas públicas, con el objetivo de fomentar una cultura de integridad en la administración de la Función Ejecutiva.

Las organizaciones deben tener una estructura de administración adecuada que les permita formular estrategias de corto, mediano y largo plazo para alcanzar el objetivo para el cual fueron creadas. Esta estructura les permite estandarizar una cultura de antisoborno y *compliance* generando confianza y reputación para prevenir, detectar y enfrentar el soborno en todos sus procesos para establecer estrategias de gobernanza organizacional regulando las relaciones entre sus socios de negocios y partes interesadas.

La ISO ha publicado dos estándares ISO 37001:2016 e 37301:2021 que son certificables y se basan en una estructura de alto nivel fundamentadas en el ciclo de Deming: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) correspondientes a sistemas de gestión antisoborno y *compliance*, respectivamente. Son sistemas dinámicos y que se adaptan continuamente a los cambios en el entorno y las necesidades de la organización, promoviendo una cultura de mejora continua y cumplimiento efectivo La primera fue diseñada para prevenir, detectar y abordar el soborno, promoviendo una cultura sólida de transparencia, integridad y buenas costumbres éticas, en cambio, la segunda tiene la finalidad es acatar prácticas éticas y de gobernanza, lo que incide de manera indirecta en lo relacionado al antisoborno.

El problema identificado en este estudio radica en la necesidad de que las organizaciones establezcan un sistema de gobernanza organizacional basado en las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021), para implementar un sistema de gestión antisoborno y de *compliance* y así, garantizar transparencia, ética y cumplimiento normativo. Muchas organizaciones han experimentado un constante incumplimiento de las leyes por la presencia de comportamientos corruptos, acompañados de la búsqueda de beneficios de interés personal a través de sobornos. Por ello, resulta fundamental definir un camino que vaya hacia la mitigación de riesgos de incumplimiento y/o de soborno, a través del diseño de una propuesta de una guía de un sistema integrado de Gobernanza Organizacional con las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021), la cual tendrá como objetivo convertir programas en verdaderos sistemas de gestión de compliance y anti soborno con incidencia positiva, relevante y virtuosa sobre los negocios de las organizaciones. Es importante señalar que la integración de los sistemas de gestión es uno de los principales requisitos para que las organizaciones mejoren su eficacia y eficiencia interna con el fin de asegurar su supervivencia y rentabilidad.

Los objetivos de esta investigación se centran en el diseño de una propuesta de una guía de un sistema integrado de Gobernanza Organizacional con las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021). De manera específica, se busca:

Describir el marco de referencia el cual incluya el marco teórico, marco legal y marco normativo referente a las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021).

Realizar un análisis bibliográfico de la situación actual de la gestión integrada de gobernanza referente a las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021), y,

Establecer una propuesta de diseño del sistema integrado de tipo documental considerando los tipos de requisitos de carácter común y/o transversal y aquellos específicos propios de cada una de las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021).

Para lograr estos objetivos, la investigación adoptará una metodología basada en la recopilación de datos, utilizando fuentes de información secundaria como revisión bibliográfica, Normas ISO, Normas INEN, artículos académicos, casos de estudio, entre

otros. Los resultados serán presentados en forma de narrativas o descripciones detalladas, capturando la riqueza del objeto de estudio, finalizando con la elaboración de la guía.

En el capítulo primero sobre el marco de referencia se describe el aspecto teórico del sistema de gestión antisoborno y *compliance* NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021), respectivamente. Por otro lado, también se describen los principales riesgos relacionados con la corrupción que afectan tanto a nivel individual, institucional y social, además de los principios y beneficios del sistema de gestión *compliance* y antisoborno para asegurar que las organizaciones operen de manera ética, cumpliendo con la normativa vigente.

Se detalla el número de certificaciones emitidas para un sistema de gestión antisoborno por sectores en el ecuador, evidenciándose que la cantidad más alta según registro del año 2023 corresponde a: 6 en el sector de productos metálicos, 7 en el sector de intermediación financiera, sector inmobiliario, alquiler; y 13 en sectores desconocidos. Para las certificaciones de la norma de *compliance* ISO 37301:2021, aún no existe información publicada de empresas en el país, debido a que es un estándar nuevo que se está implementando paulatinamente.

Con el propósito de combatir la corrupción y la promulgación de la transparencia, responsabilidad y la rendición de cuentas, surge el índice de percepción de la corrupción (IPC), el cual mide el grado estimado de corrupción en la administración pública en 180 países. En el año 2016, Ecuador tuvo un índice con mayor percepción de corrupción con 31 puntos, mientras que el más bajo fue en el año 2020 con 39 puntos, razón por la cual se han estimado esfuerzos para implementar leyes para combatirla, es así, que se registra regulación internacional importante desde 1960, y en Ecuador, en 2024, a través del Decreto Ejecutivo 337: Política Nacional de Integridad Pública 2030.

En el segundo capítulo se aborda el análisis bibliográfico de la situación actual de la gestión integrada de gobernanza referente a las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021). Donde se indica el incremento en la probabilidad de que un país se encuentre vinculado a un caso de corrupción. Esto se ratifica mediante la base de datos de la encuesta denominada “Barómetro de las Américas” que cuantifica las opiniones de los ciudadanos sobre la corrupción y sus experiencias directas de soborno en América Latina y el Caribe.

En el capítulo tercero se establece el modelo de propuesta de diseño de guía de un sistema integrado de gobernanza organizacional con las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) para

implementar un sistema de gestión antisoborno y de *compliance.* Esta guía es considerada como una herramienta flexible y adaptable a cualquier tipo de organización, de acuerdo con su tamaño, naturaleza, actividades y objetivos en materia de *compliance* y antisoborno.

Se desarrolla un banco de preguntas para cada requisito con el objetivo de implementar un sistema de gobernanza basado en las 2 normas citadas, cuyo objetivo es crear una guía de aplicación que permita evidenciar el liderazgo y compromiso de la autoridad para la aplicabilidad de esta propuesta estratégica de gobierno corporativo.

Finalmente, las conclusiones de esta investigación ofrecerán un panorama detallado sobre la implementación e importancia de implementar una guía de un sistema integrado de gobernanza organizacional con las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021). Se proporcionarán herramientas que ayuden al cumplimiento de cada uno de los requisitos de las normas de estudio para fortalecer los controles internos de la organización, mitigar los riesgos de manera eficaz y fomentar una cultura en materia de prevención de soborno y *compliance.*

Capítulo primero
Marco teórico, normativo y legal

Resulta fundamental establecer previamente una descripción de lo que es un sistema de gestión, entendiéndose que es el conjunto de elementos que interactúan entre sí, para establecer políticas y procesos orientados al logro de los fines institucionales, reduciendo costos y aumentando la productividad en una organización. Cuando estos sistemas se articulan bajo un marco común, se da lugar a un sistema integrado de gestión que es una estructura que combina varios sistemas de gestión involucrando a todas las áreas que necesitan ser gestionadas en una organización (Almeida 2022a).

Además, según Marcia Almeida (2022) la integración de los sistemas de gestión es uno de los principales requisitos para que las organizaciones mejoren su eficacia y eficiencia interna con el fin de asegurar la permanencia y rentabilidad organizacional, a través de decisiones basadas en las políticas internas y objetivos estratégicos. Los sistemas de gestión implementados de manera independiente generan costos más altos, incremento de errores, duplicidad de esfuerzos y documentación innecesaria.

Es por ello que el valor de las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) radica en su implementación de manera integral con otros sistemas de gestión, con algunas características claves como: obligaciones de compliance, cultura, gestión de riesgos y oportunidades, debidas diligencias, controles antisoborno y de compliance, tratamiento de denuncias y procesos de investigación; considerados aspectos claves en el desarrollo de la formulación de una estrategia de Gobernanza Organizacional (José Reaño et al. 2021).

Esta propuesta de sistema de gestión integrado está basada en el ciclo planear, hacer, verificar y actuar (PHVA) con enfoque a procesos y un pensamiento basado en riesgos, es decir, que la organización controla la interrelación de sus procesos dentro del sistema, además de enfrentar a los factores internos y externos que crean incertidumbre respecto al logro de objeticos.

1. Marco teórico y conceptual para la comprensión de un sistema de gestión antisoborno y *compliance*

1.1 Sistema de gestión antisoborno NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016)

El soborno es un acto ilícito en el cual una persona ofrece, da, recibe o solicita algo de valor, como dinero, regalos o favores, con el fin de influir en las acciones de alguien que ocupa una posición de autoridad o poder, con esto, se busca favorecer intereses personales o comerciales. Además, es considerado como cualquier acto directo o indirecto de aceptación de una ventaja indebida como incentivo o recompensa de cualquier valor ya sea financiera o no financiera, provocando la violación a la ley (Organización Internacional de Normalización 2016).

Según Bolaños y sus colaboradores (2018) el soborno y la corrupción, distorsionan las inversiones provocando que disminuya el bienestar de los grupos de interés. La consecuencia es la elevación de costos convirtiéndose en una barrera de entrada para nuevas empresas o mercados. Esta realidad ha provocado que los gobiernos latinoamericanos reaccionen y fortalezcan sus instrumentos legales, para aumentar la transparencia y mejorar la rendición de cuentas, como es el caso de la implementación de la NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016), la cual provoca una prevención de potenciales conductas de soborno en las organizaciones (Sanguinetti 2019).

La normativa por sí sola no garantiza la resolución de este tipo de problemas, sino que las organizaciones comparten la responsabilidad de prevenir el soborno a través de la implementación de un sistema de gestión antisoborno para establecer una cultura ética, transparente y de cumplimiento. Para ello, se describen conceptos relacionados a la gestión antisoborno según la Norma NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016).

Organización: Es la persona o grupo de personas que tienen asignadas funciones con responsabilidad, autoridad y relación, cuyo propósito es el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Organización Internacional de Normalización 2016).

Parte interesada: Se refiere a la persona u organización interna o externa, la cual puede verse como afectada por una decisión o actividad, y a la vez puede ser el elemento que afecta o que tiene impacto sobre una decisión o actividad (Organización Internacional de Normalización 2016).

Alta dirección: Se refiere a una persona o grupo de personas que se encuentran a cargo de una organización y realizan actividades de control, teniendo la facultad para designar y suministrar recursos (Organización Internacional de Normalización 2016).

Contratar externamente: Se refiere a la formalización de un acuerdo mediante el cual una organización externa, que no forma parte del sistema de gestión, realiza parte de un proceso en la organización (Organización Internacional de Normalización 2016).

Gestión: Corresponde a una administración organizada, que incluye la definición de políticas, objetivos y procesos para lograr resultados, y de esta manera permite controlar una organización (Organización Internacional de Normalización 2016).

Sistema de Gestión: Es el conjunto de elementos de una organización, que interactúan para establecer políticas, así también los resultados que se quieren lograr en todas las áreas de la organización (Organización Internacional de Normalización 2016).

Gestión Antisoborno: Es un conjunto de prácticas diseñadas para prevenir, detectar y tratar posibles casos de soborno, a través del establecimiento de objetivos, políticas y cumplimiento de actividades planificadas (Organización Internacional de Normalización 2016).

Sistema de Gestión Antisoborno: Es el conjunto de objetivos, políticas y procesos para cumplir con los resultados planificados en relación con la conducta esperada de las partes interesadas referente a la prevención, detección y minimización del soborno (Organización Internacional de Normalización 2016).

Riesgo: Es una desviación que puede ser positiva o negativa, la cual es provocada por la falta de información vinculada a la comprensión o conocimiento de un evento con sus consecuencias y probabilidad de que ocurra (Organización Internacional de Normalización 2016).

Gestión de riesgo: Es la estructuración de actividades ordenadas para dirigir y controlar la organización con respecto a los efectos de la incertidumbre, con el fin de lograr los objetivos planteados (Organización Internacional de Normalización 2016).

Funcionario público: Es cualquier persona, agente de una organización pública, o candidato a un cargo público (Organización Internacional de Normalización 2016).

Órgano de gobierno: Es la entidad que administra una organización y tiene la responsabilidad y autoridad final respecto a las actividades, gobernanza y políticas de la organización (Organización Internacional de Normalización 2016).

Función de cumplimiento antisoborno: Es la persona o grupo de personas que tienen la responsabilidad y autoridad para operar el sistema de gestión antisoborno (Organización Internacional de Normalización 2016).

Debida diligencia: Es un proceso encargado de evaluar a detalle al riesgo de soborno, mediante la toma de decisiones con respecto a proyectos, transacciones, socios de negocio y personas (Organización Internacional de Normalización 2016).

Auditoría: Es la herramienta que permite obtener evidencias y evaluarlas para determinar el grado de conformidad de las exigencias de la misma (Organización Internacional de Normalización 2016).

1.1.1 La corrupción y sus efectos

La corrupción puede ser entendida desde dos enfoques: la perspectiva clásica y la contemporánea. La primera se refiere a la corrupción como un desvío de la norma de lo correcto, donde la sociedad se aleja de un estándar ético; en cambio la segunda se relaciona con las responsabilidades de los funcionarios públicos y las que abordan el interés público (Pastrana 2019).

Es importante mencionar que la corrupción nace en la sociedad y se la refuerza a través de varios mecanismos como la educación, trabajo, relaciones interpersonales, entre otros; y que, así como se puede asimilar comportamientos delictivos, también se lo hace con las conductas éticas y transparentes. Para frenar o reducir la corrupción no se necesita únicamente de sanciones, sino que se requiere reforzar el comportamiento honesto y otorgar reconocimientos a quien actúe éticamente (Castro Cuenca 2017).

Desafortunadamente en la actualidad y en eventos pasados, hemos enfrentado un problema significativo de corrupción y soborno, el cual se ha convertido en una cuestión social y cultural a nivel nacional e internacional. Las manifestaciones más frecuentes de la corrupción es el soborno, donde la iniciativa proviene de quien paga, como comisiones, obsequios y favores para influir en las decisiones del receptor. Otras conductas ilícitas resultantes de la corrupción abarcan el nepotismo, abuso de poder, financiamiento ilegal de partidos políticos, uso indebido de información privilegiada y chantaje (Nieto 2021).

A manera de ejemplo el caso Odebrecht, en el cual el Departamento de Justicia de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 2016, reveló que entre el 2001 y 2016, la empresa pagó sobornos a compañías offshore, mediando a través de funcionarios públicos. En Ecuador, los sobornos alcanzaron los 33,5 millones de dólares para contratos públicos (EC Fiscalía General del Estado 2025).

La corrupción afecta negativamente al crecimiento económico, esto se puede evidenciar en un estudio del índice de percepción de corrupción (IPC) de 175 países en el período de 2012 a 2018, demostrando que el producto interno bruto (PIB) per cápita

real tuvo una disminución del 17% y se aprecia con mayor claridad en países con gobernanza deficiente (Plaza 2024).

El Reporte de Economía y Desarrollo (RED2019) del Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF) muestra que el 51% de los latinoamericanos considera la corrupción como el problema más grave en sus países incluso superando los asuntos económicos, acceso a la vivienda, servicios o inseguridad. Además, el 23% de los ciudadanos indicó que un funcionario le solicitó un soborno en el último año (Sanguinetti 2019).

La inversión en países con altos niveles de corrupción es, en promedio, casi un 5 % menor en comparación con aquellos exentos de este problema. Según la agencia de calificación de valores Standard & Poor's, existe entre un 50 % y un 100 % de probabilidad de que los inversionistas pierdan su dinero en un plazo de cinco años en los países con mayor índice de corrupción. Esta situación afecta directamente a los sectores encargados de captar inversiones privadas y disminuye la estabilidad económica de las naciones (Castro Cuenca 2017).

Un estudio del Banco Interamericano para el Desarrollo (BID) menciona que en el Ecuador se estima una pérdida entre un 10 % y 30 % de la inversión en proyectos de construcción financiados con dinero público por la mala gestión y la corrupción. En total el derroche en las adquisiciones en promedio representa entre el 0,9% y el 2,6% del producto interno bruto (PIB) en la región (Desfrancois y Mayorga 2022a).

De acuerdo con el informe de la fiscalía general del Estado, las denuncias de actos de corrupción entre el 2018 y 2019 incluyen a 501 por concusión, 214 por cohecho y 330 por tráfico de influencias, a pesar de que no se especifican montos. A pesar de que en el plan nacional de integridad pública y lucha contra la corrupción vigente del 2019 a 2023 promueve las denuncias a través de medios digitales, esto aún no es suficiente para obtener datos exactos (Desfrancois y Mayorga 2022a).

Tabla 1

Montos de corrupción en Ecuador extraído del sistema e-SATJE

Año	Motivo	No. de proceso	Monto ($)
2007	Peculado	17121-2007-0250	54.998.707,07
2012	Peculado	17721-2009-0167b	1.410.224.249,00
2016	Cohecho	17282-2016-04457	38.600.764,00
2016	Cohecho	17721-2016-1564	3.450.956,29
2016	Enriquecimiento Ilícito	17721-2016-1564	1.200.000,00
2016	Tráfico de influencias	17282-2016-02770	364.204,54
2016	Enriquecimiento Ilícito	17282-2016-04457	34.500.956,29
2016	Delincuencia organizada	17282-2016-05930	600.000,00
2017	Asociación ilícita	17721-2017-00222	13.500.000,00
2017	Pago de haberes laborales	24331-2017-00573	7.134,56
2017	Lavado de Activos	17721-2017-00212	1.000,000,00
2017	Archivo de indagación previa	09285-2017-05393g	48.324.909,53
2017	Lavado de activos	17282-2017-01734	1.000.000,00
2017	Lavado de activos	17721-2017-00212	1.000.000,00
2018	Concusión	17721-2018-00027	23.300,00
2018	Peculado	17294-2017-00003	3.800.000,00
2019	Peculado	17721-2019-00002	28.479.889,00
2019	Tráfico de Influencias	17294-2019-00434	7.332.445,23
2019	Cohecho	17721-2019-00029g	14.475.297,16

Fuente y elaboración: (Desfrancois y Mayorga 2022)

El Consejo de la Judicatura en relación con el eje de la lucha contra la corrupción, en el 2023 se ha ingresado 15 causas a la Unidad Judicial, 2 al Tribunal especializado y 11 a la sala especializada. Se recibieron 670 denuncias sobre presuntos actos de corrupción en los órganos que conforman la Función Judicial, de los cuales 393 (59 %) fueron abordadas, 110 (16,41 %) denuncias se encuentran en trámite y 167 (25 %) esperan insumos (EC Consejo de la Judicatura 2023).

El Consejo de la Judicatura (2024) expuso los resultados alcanzados en los primeros 100 días de gestión correspondientes al año 2024, los cuales se centran en cuatro ejes como la lucha contra la corrupción, fortalecimiento institucional, independencia judicial, fortalecimiento institucional y modernización tecnológica e infraestructura. Resalta que en relación con la corrupción se atendieron 194 expedientes disciplinarios y remoción de 29 miembros del sistema judicial en los casos Plaga, Purga y Metástasis.

En el año 2019, el índice de capacidad para combatir la corrupción (ICCC) establecido por la Americas Society/Council of the Americas (AS/ COA) y Control Risks evaluó la capacidad de un país latinoamericano para detectar, frenar y penalizar la corrupción. Una calificación elevada señala mayor probabilidad de sanciones, mientras que una baja calificación establece un mayor riesgo de impunidad, tomando en cuenta

factores como la democracia, capacidad legal, interacción público-privado y medios de comunicación. Ecuador ocupa el décimo lugar entre 15 países (Plaza 2024).

En el escenario latinoamericano, Uruguay se posiciona como el país con la mayor puntuación en el Índice CCC 2023, con 6,99 sobre 10, seguido por Costa Rica con 6,76, Chile con 6,67, Perú con 5,53, República Dominicana con 5,42, Panamá con 5,39, Argentina con 5,07, Brasil con 4,83, Colombia con 4,78, Ecuador con 4,68, Paraguay con 4,61, México con 3,87, Guatemala con 2,86, Bolivia con 2,56 y Venezuela con 1,46 (Winter 2023).

Según Bernarda Muriel (2017), el Ecuador ha avanzado en la implementación de normas de *compliance*; sin embargo, estas se encuentran totalmente descentralizadas y aún no abarcan todas las áreas, lo que genera espacios de inseguridad y arbitrariedad. La percepción internacional es que el país sigue siendo vulnerable a la corrupción y propenso a involucrarse en delitos como el soborno y el lavado de activos. Por esta razón, aunque existen múltiples fuentes de corrupción, este documento se centra en el soborno, conforme a lo tipificado por la Norma ISO NTE INEN-ISO 37001:2016, tomando como referencia la propuesta de diseño del sistema de gestión antisoborno.

1.1.2 Principales riesgos relacionados con la corrupción

La corrupción conlleva una serie de riesgos graves que afectan tanto a nivel individual, institucional y social. Según Armin Pazmiño (2024) los más importantes son:

- *Contribuciones políticas ilícitas*: Pueden ser directas o indirectas a los partidos o individuos políticos. Es ofrecimiento de dádivas ilícitas a una persona para obtener un favor de su parte (Pazmiño 2024).
- *Pagos de facilitación:* Su finalidad es la de garantizar, acelerar o retrasar la ejecución de acciones rutinarias o especiales. Por ejemplo, los procesos de contratación (Pazmiño 2024).
- *Conflicto de intereses:* Es cuando el juicio y la integridad de un miembro de una organización se pone en duda para un interés en particular. Por ejemplo, pertenecer a una organización y al mismo tiempo ser contratista del estado (Pazmiño 2024).
- *Soborno:* Consiste en ofrecer, autorizar o aceptar cualquier pago indebido o beneficio adicional (Pazmiño 2024).

- *Tráfico de influencias*: Se refiere a la oferta o solicitud de una ventaja indebida para ejercer influencia inapropiada sobre un funcionario público (Pazmiño 2024).
- *Lavado de activos:* Implica ocultar o encubrir el origen ilegal de la fuente, ubicación, disposición, movimiento o titularidad de una propiedad, sabiendo que es el resultado de un delito (Pazmiño 2024).

1.1.3 El soborno

El soborno es un acto ilícito en el cual una persona ofrece, da, recibe o solicita algo de valor, como dinero, regalos o favores, con el fin de influir en las acciones de alguien que ocupa una posición de autoridad o poder. Este busca favorecer intereses personales o comerciales, pueden ser de naturaleza financiera o no financiera La prevención y detección del soborno resulta complicada, por ende, debe estar respaldada por el compromiso de la alta dirección para mitigar y afrontar este problema. Esto implica establecer medidas y controles que mantengan un equilibrio, evitando que sean fácilmente vulnerables y, por ende, permitiendo el surgimiento del soborno (Organización Internacional de Normalización 2016).

Esta realidad ha provocado que los gobiernos latinoamericanos reaccionen y fortalezcan sus instrumentos legales, para aumentar la transparencia y mejorar la rendición de cuentas. Esto se fortalece con la implementación de la NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016), la cual previene de potenciales conductas de soborno en las organizaciones (Sanguinetti 2019).

En las últimas dos décadas se han firmado algunos tratados internacionales como el de la Convención de las Naciones Unidas frente a la corrupción y el de la Convención de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para combatir el soborno. Estos exigen que los países miembros implementen leyes y procedimientos contra el soborno (Global Infrastructure Anti-Corruption Centre 2020).

1.1.4 Gestión de riesgos

La gestión de riesgo es un proceso permanente que involucra a la detección, evaluación, abordaje y seguimiento de aspectos que podrían afectar a los objetivos estratégicos. Pretende mitigar la incertidumbre y resguardar los bienes frente a posibles riesgos que alterarían el desempeño de la organización. Dentro del entorno empresarial tiene como objetivo mejorar la administración de amenazas y oportunidades. Proporciona

los medios necesarios para identificar, evaluar y medir su magnitud para poder afrontarlo, de esta manera se adopta un enfoque preventivo para la toma de decisiones ante emergencias y situaciones inesperadas (Castro Santana, León Robaina y Estrada Hernández 2024).

Según la Organización Internacional de Normalización (2018) la gestión de riesgos es iterativa. Apoya a las organizaciones a establecer su estrategia, lograr sus objetivos y tomar decisiones informadas, además de ser parte de la gobernanza y el liderazgo de la organización en todos sus niveles. El estándar ISO 31000 define las directrices para la administración del riesgo, mediante un proceso estructurado de identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos que pueden afectar a los objetivos estratégicos de la organización.

1.2 Sistema de gestión *compliance* NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021)

El compliance es el acatamiento de las obligaciones directas y voluntarias de una organización. Tiene el objetivo de establecer, promover y mantener una cultura de *compliance* respecto a leyes, regulaciones, criterios técnicos, acuerdos comerciales y compromisos voluntarios suscritos con distintos grupos de interés, basándose en las necesidades y expectativas de las partes interesadas (Pazmiño 2024).

Según Bernarda Muriel (2017), la práctica del *compliance* tiene su origen en el derecho anglosajón, específicamente con la entrada en vigor de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (*Foreign Corrupt Practices Act*) en 1977. Desde entonces, Estados Unidos ha promovido activamente campañas para que otros países adopten normativas similares. Como resultado, las políticas anticorrupción han sido progresivamente acogidas en distintas regiones del mundo, incluida América Latina.

El *compliance* está íntimamente relacionado con la continuidad de la organización, es decir, que las organizaciones que pretenden tener éxito a largo plazo necesitan establecer, mantener y mejorar una cultura de *compliance*, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Es la base para operar en forma adecuada, también es una oportunidad, para que una organización sea exitosa y sostenible (Rozen and Berdou, n.d.).

La Norma ISO NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) describe conceptos relevantes relacionados a la gestión de *compliance*, los cuales se detallan a continuación:

- *Función de compliance*: Es la persona o grupo de personas que tienen la responsabilidad y autoridad para la ejecución del sistema de gestión de *compliance* (Organización Internacional de Normalización 2021).
- *Riesgo de compliance:* Es la probabilidad de que la organización incumpla las obligaciones de *compliance* (Organización Internacional de Normalización 2021).
- *Obligaciones de compliance*: Son los requisitos obligatorios o voluntarios que una organización debe cumplir (Organización Internacional de Normalización 2021).
- *Compliance*: Es el acatamiento de las obligaciones legales y éticas de la organización (Organización Internacional de Normalización 2021).
- *No compliance*: Es el no cumplimiento de las obligaciones legales y éticas de la organización (Organización Internacional de Normalización 2021).
- *Cultura de compliance*: Son los valores, creencias y conductas que interactúan con los sistemas de control para desarrollar normas de comportamiento que conducen al *compliance* en una organización (Organización Internacional de Normalización 2021).
- *Conducta:* Es el comportamiento de los empleados, clientes, proveedores y comunidades que impacta en los resultados de la organización (Organización Internacional de Normalización 2021).

El estándar ISO 37301:2021 establece que la organización debe desarrollar, mantener y fortalecer de manera continua un sistema de gestión de *compliance*. Debe involucrar a sus procesos e interacciones, además de reflejar los valores, objetivos, estrategia y riesgos de *compliance*, teniendo en cuenta el contexto de la organización. Es así, que un sistema de gestión de *compliance* debe reconocer que los errores ocurren y tienen procesos para garantizar que haya una reacción adecuada que incluya la corrección de los sistemas y las partes afectadas. Está relacionado con los principios de buen gobierno, proporcionalidad, integridad, transparencia, responsabilidad y continuidad (Rozen and Berdou, n.d.).

La norma ISO 37301:2021 sigue los criterios de ISO en cuanto a su estructura armonizada de alto nivel. Establece una cultura de *compliance* en relación con la identificación de necesidades y cumplimiento de expectativas de las partes interesadas, así como su gestión a la determinación de oportunidades para el éxito y sostenibilidad.

1.2.1 Principios del sistema de gestión *compliance*

Según Armin Pazmiño (2024) los principios del sistema de gestión *compliance*, son los siguientes:

- *Integridad:* Se refiere a la coherencia, la ética y la responsabilidad en el cumplimiento de todas las normas y regulaciones aplicables (Pazmiño 2024).
- *Continuidad:* Es la habilidad de una organización para garantizar la operatividad de sus procesos ante situaciones adversas (Pazmiño 2024).
- *Buena Gobernanza*: Se refiere a la implementación de prácticas o principios que aseguren la transparencia, la responsabilidad, la ética en la gestión y operación de una organización (Pazmiño 2024).
- *Responsabilidad:* Se refiere a las obligaciones y compromiso de acatar normativas y leyes establecidas (Pazmiño 2024).
- *Proporcionalidad:* Es poner en práctica las políticas y procedimientos que son proporcionales a los riesgos de no *compliance* a los que se enfrenta la organización (Pazmiño 2024).
- *Transparencia:* Implica actuar de manera abierta y clara en todas las acciones y decisiones relacionadas con el cumplimiento normativo (Pazmiño 2024).
- *Sostenibilidad:* Es la capacidad de una organización para sostener un sistema de gestión de *compliance* eficiente a lo largo del tiempo, integrando factores sociales, económicos y ambientales (Pazmiño 2024).

2. Marco normativo

2.1 Antecedentes de la Norma NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016)

Según el documento de Carolina Plaza (2024) históricamente Singapur en la década de 1960 desarrolló la ley de la prevención de la corrupción. En el caso de Estados Unidos en 1977 se desarrolla la ley de prácticas corruptas en el extranjero (FCPA), siendo el artículo 7 el que alude sobre el soborno de funcionarios extranjeros. En el año 2010 por iniciativa del Gobierno de Reino Unido y por parte de British Standards Institution BSI, aparece la norma BS 10500 de anticorrupción y ética empresarial, la cual es la base para la norma ISO 37001.

En 2016, la Organización Internacional de Normalización (ISO) publicó una norma internacional de sistemas de gestión antisoborno la ISO 37001, que ha sustituido a la BS 10500, la cual fue desarrollada por un Comité de Proyecto ISO conformada por 59 países. La ISO 37001:2016 se publicó en octubre de 2016 y es un estándar cuyo objetivo es establecer procedimientos y políticas para que la organización pueda identificar, manejar y prevenir el soborno (Global Infrastructure Anti-Corruption Centre 2020).

La NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) puede ser implementada por una amplia gama de organizaciones, ya que está diseñada para ser una herramienta flexible que pueda adaptarse de acuerdo con el tamaño, naturaleza y el riesgo de soborno que enfrenta la organización. Esta Norma es de carácter certificable, es decir, que la organización puede someterse a un proceso de auditoría o evaluación para obtener un certificado que acredite el cumplimiento de la Norma, para ello se desarrolló la norma ISO/IEC DTS 17021-9 que son los requisitos para los organismos que realizan la auditoría y la certificación de sistemas de gestión antisoborno (Global Infrastructure Anti-Corruption Centre 2020).

2.1.1 Norma NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016)

Como resultado de un esfuerzo por estandarizar el cumplimiento, prevención, detección y enfrentamiento hacia el soborno en las organizaciones; la ISO ha publicado el estándar certificable basados en una estructura de Alto Nivel que corresponden a Sistemas de gestión antisoborno ISO 37001:2016. Esta norma se basa en el ciclo de Deming: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), lo cual ha permitido que las organizaciones se desenvuelvan sin importar el tamaño de las mismas, sea pública o privada, con o sin fines de lucro y asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos.

De acuerdo con la Organización Internacional de Normalización (2016), la estructura de la norma ISO 37001:2016 es la siguiente:

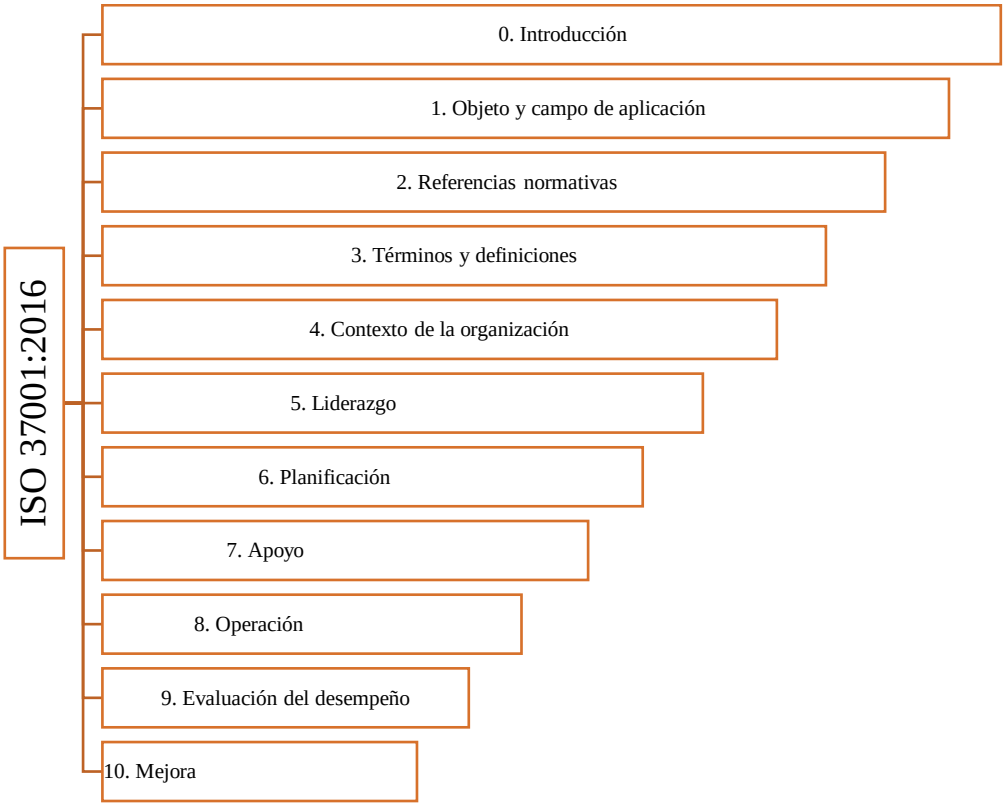

Figura 1. Estructura de la norma ISO 37001:2016
Fuente: (Organización Internacional de Normalización 2016)
Elaboración propia

La Organización Internacional para la Normalización, el 28 de febrero de 2025, publicó la segunda edición de la norma ISO 37001:2025. Incorpora ajustes con respecto a la antigua norma ISO 37001:2016, entre los cuales se pueden citar la integración del cambio climático y la cultura de cumplimiento, trata de manera más detallada la gestión de conflictos de interés, tiene una definición más clara de la función anticorrupción, mayor alineación con otros estándares ISO (ESG Innova Group 2025).

La Norma ISO 37001 busca implantar una cultura de integridad, transparencia y compliance. Esta norma tiene el objetivo de adoptar una política antisoborno, el liderazgo de la Alta Dirección, la formación del personal, la evaluación del riesgo, la realización de procesos de debida diligencia, controles financieros y la mejora continua. Además, es perfectamente integrable con otros sistemas de gestión de ISO, por lo cual las organizaciones pueden implantarlos (AENOR: Revista de la Normalización y la Certificación 2016).

El cumplimiento de la norma antisoborno genera confianza y reputación en la organización, así también como medidas para prevenir, detectar, mitigar y enfrentar el soborno. Permite una gestión más eficiente de los riesgos optimizando los recursos y

actividades, además de proteger de posibles pérdidas financieras y reducir la duplicidad en los procesos (Plaza 2024).

2.1.2 Principios de la Norma NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016)

Según Armin Pazmiño (2024) los principios de la gestión antisoborno son los siguientes:

- *Procedimientos proporcionales*: Se refiere a la práctica de políticas y procedimientos.
- *Compromiso:* Es la disposición para enfrentar al soborno y obtener resultados verificables.
- *Apreciación del riesgo:* Es considerar la naturaleza, fuente, causa y efecto de los posibles riesgos.
- *Debida diligencia:* Es la identificación y evaluación de los riesgos de soborno en una organización para tomar medidas de prevención y mitigación; es esencial para un eficaz sistema de gestión antisoborno.
- *Comunicación:* Permite la divulgación de políticas y procedimientos del sistema de gestión antisoborno.
- *Seguimiento y evaluación*: El liderazgo es clave en el mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión Antisoborno, por tal razón, la Alta Dirección es la encargada de revisar y supervisar al sistema.

2.2 Antecedentes de la Norma NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021)

La Organización Internacional para la Normalización publicó en el mes de abril de 2021 la norma ISO 37301:2021 sobre sistemas de gestión de *compliance*, la cual se llevaba trabajando desde 2018. Esta norma reemplaza oficialmente a la norma ISO 19600:2014, la que únicamente proporcionaba recomendaciones, en cambio la ISO 37301:2021 establece los criterios para un sistema de gestión del cumplimiento y es una norma certificable (Pazmiño 2024).

2.2.1 Norma NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021)

La Norma certificable ISO 37301:2021 se fundamenta en el ciclo de Deming: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), además de que determina los criterios para

desarrollar, mantener, evaluar y mejorar un sistema de gestión de *compliance*. El principal objetivo de esta norma es que las organizaciones generen confianza, reputación y probidad en su contexto empresarial. Además de garantizar el cumplimiento de sus obligaciones, con la finalidad de que las posibles fuentes del no *compliance* se materialicen y provoquen un impacto adverso a la continuidad del negocio, a su operatividad, crecimiento, sostenibilidad y expansión (Pazmiño 2024).

De acuerdo con la Organización Internacional de Normalización (2021), la estructura de la norma ISO 37301:2021 es la siguiente:

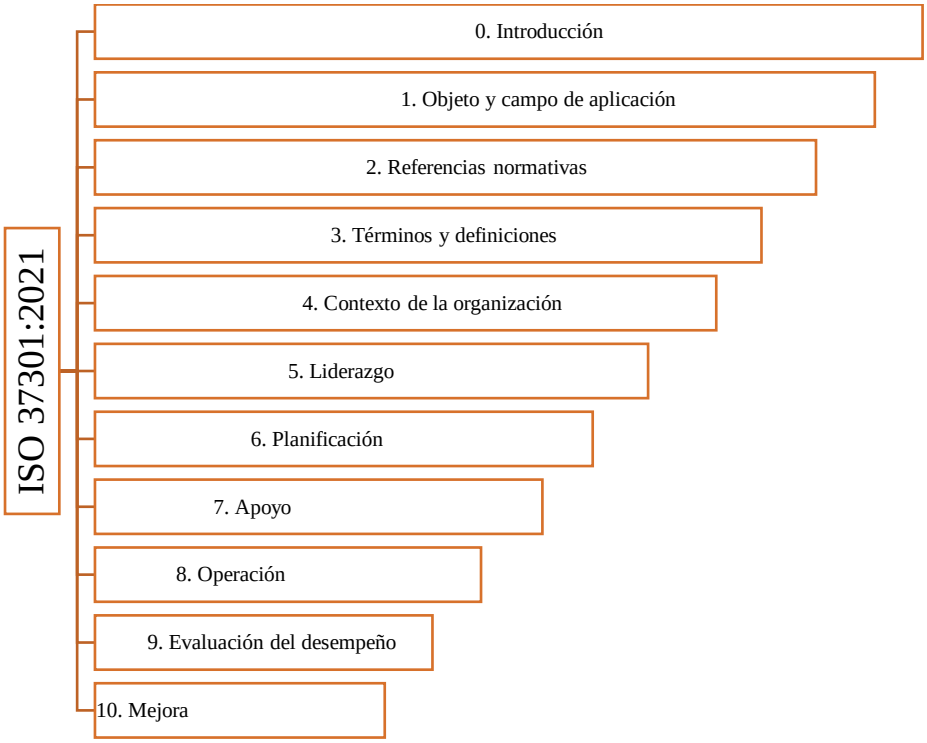

Figura 2. Estructura de la norma ISO 37301:2021
Fuente: (Organización Internacional de Normalización 2021)
Elaboración propia.

2.2.2 Principios de la Norma NTE INEN-ISO 37301-2021

Según Armin Pazmiño (2024) los principios de la gestión antisoborno, son los siguientes:

- *Integridad:* se relaciona con la honradez y honestidad en la organización.
- *Gobernanza:* se la asocia con la existencia y compromiso de la alta dirección.
- *Transparencia:* es la accesibilidad a toda la información.
- *Proporcionalidad:* se refiere a la práctica de políticas y procedimientos proporcionales a los riesgos.

- *Responsabilidad:* constituye el compromiso y las obligaciones que asume y cumple la organización.
- *Sostenibilidad:* son las estrategias donde se definen políticas de desarrollo y continuidad del sistema de gestión de *compliance.*

2.2.3 Beneficios de la Norma NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) y NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021)

Según Armin Pazmiño (2024) los beneficios de la gestión antisoborno y *compliance* son los siguientes:

- *Prevención, control y gestión*: permite conocer los riesgos de soborno que pueden afectar a la organización, además ayuda a desarrollar y fortalecer los controles establecidos.
- *Procesos dinámicos y eficientes*: se refiere a mantener regulaciones o políticas de las actividades de alto riesgo para precautelar los intereses de la organización y su relación con los socios del negocio.
- *Liderazgo, flexibilización y pertinencia*: genera compromisos para el cumplimiento de una cultura de integridad y honestidad, además de revisar la pertinencia y flexibilización de la normativa alineada a los objetivos 17 ODS.
- *Imagen y reputación institucional*: se refiere al fortalecimiento de la imagen institucional con pruebas tangibles de comportamiento ético, cultura y capacidad de gestión de riesgos.
- *Relación dinámica con grupos de interés*: ayuda a detectar cualquier alerta temprana relacionada con el incumplimiento, soborno o corrupción.
- *Conocimiento y valoración compliance*: motiva el cumplimiento normativo para generar confianza en el contexto de las organizaciones públicas.

2.2.4 Certificación con la Norma ISO 37001:2016

Al ser la norma ISO 37001:2016 un estándar certificable, las organizaciones a nivel mundial han implementado y obtenido la certificación. Según la encuesta ISO en el año 2023 se han emitido 7894 certificados para esta Norma, de los cuales Perú tiene 2197, Brasil con 194, Colombia con 41, Ecuador con 37 y Argentina con 30. En el Ecuador a nivel de sectores, la Organización Internacional de Normalización (2023) menciona que

se ha certificado mayoritariamente en áreas financieras, inmobiliario y productos metálicos, tal como se detalla en la tabla 2.

Tabla 2
Certificaciones SGAS por Sectores Ecuador registro 2023

Sector	Número de Certificaciones
Minas y canteras	1
Química, productos químicos y fibras	1
Hormigón, cemento, cal, yeso	1
Metales básicos y productos metálicos	6
Construcción naval	1
Suministro eléctrico	1
Suministro de agua	1
Construcción	2
Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos de motor y artículos personales y uso doméstico	1
Comunicación, transporte y almacenamiento	4
Alquiler, intermediación financiera, sector inmobiliario	7
Servicios de ingeniería	2
Otros servicios	5
Sector desconocido	13

Fuente: (Organización Internacional de Normalización 2023)
Elaboración propia.

2.3 Gobernanza

Distintos organismos han despertado su interés en brindar una caracterización sobre el significado de lo que es la gobernanza, por lo que se ha establecido que ésta representa una estrategia, debido a que es una forma de acercamiento entre los actores que buscan un mismo objetivo, estableciendo reglas de comportamiento y de acción que garantice la toma de decisiones. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo la define como el conjunto de mecanismos y procesos mediante el cual las personas articulan sus intereses, además de ejercer sus derechos y obligaciones. Los actores que intervienen en este proceso son los entes de gobierno, la sociedad civil organizada y el empresariado (Heredia y Vegas 2023).

2.4 Transparencia, corrupción y rendición de cuentas

La transparencia y corrupción están interrelacionadas. La corrupción surge como el efecto de un nivel insuficiente de transparencia en la administración pública o privada. No obstante, para llevar a cabo la lucha contra la corrupción no solo se tiene que ejecutar procesos de transparencia, sino que el estado, ciudadanía e instituciones públicas y privadas deben vigilar e intervenir en la generación de normativa, ejecución de proyectos, participación ciudadana, entre otros (Carrera Calderón et al. 2021a).

En América Latina, la planificación del gasto público y su correcta ejecución son algunos de los problemas cotidianos que ocasionan situaciones de corrupción. Los acuerdos no éticos entre fuerzas políticas potencian la falta de transparencia y los problemas para controlarla. Para un control democrático se deben abordar dos elementos como lo son la rendición de cuentas y la transparencia del gobierno, las cuales a su vez se encuentran estrechamente relacionados (Vera y Martínez 2021).

Los procesos de transparencia y rendición de cuentas están relacionados al manejo de los asuntos públicos. Estas acciones deben brindar información por parte de los gobiernos y mandantes hacia la población que recibe la atención y los servicios. Para garantizar la transparencia en una organización, ésta debe contar con una política de transparencia, caso contrario, las decisiones sobre la información a ser proporcionada no será objetiva. La transparencia es un componente y una función indispensable en un proceso de rendición de cuentas, considerando que la rendición de cuentas es un proceso de responsabilizar a las personas y organizaciones por sus acciones, a través de una autoridad competente o un código de ética (Cáceres 2022)

En referencia a lo mencionado se han desarrollado estrategias de transparencia e integridad para combatir la corrupción como por ejemplo el EITI, que es una Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas que fomenta la administración responsable de los recursos petroleros, gasíferos y mineros, potenciando la gobernabilidad y la transparencia en la rendición de cuentas. Organizaciones de la sociedad civil impulsaron la adhesión de Ecuador al EITI para lo cual en el 2020 lo aceptaron como país implementador (Naciones Unidas 2013).

En julio de 2020, la Fundación Ciudadanía y Desarrollo (FCD) fue acreditada como contacto nacional de Transparencia Internacional (TI) en Ecuador. Representa un movimiento que trabaja en más de 100 países mediante organizaciones locales que lideran la lucha contra la corrupción, motivo por el cual nace el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC), que mide la percepción sobre la corrupción en la gestión pública en 180 países, estableciendo una escala de 0 (muy corrupto) a 100 (muy transparente) (Fundación Ciudadanía y Desarrollo 2024).

Ecuador se ubica en la posición 121 de 180 países evaluados, los últimos años se vio afectado por el presunto involucramiento de autoridades del sector justicia en redes de corrupción y delincuencia organizada, mediante sobornos, falsificación de informes y pruebas, lavado de activos y asesinatos, como ejemplo se mencionan los casos conocidos como Metástasis, Purga y Plaga. Ecuador en el año 2016 tuvo un índice con mayor

percepción de corrupción con 31 puntos, mientras que el más bajo fue en el año 2020 con 39 puntos (Ciudadanía y Desarrollo 2024).

Tabla 3
Índice de percepción de corrupción del Ecuador y sus países vecinos entre 2012 y 2024

Año	Puntaje Ecuador	Puntaje Colombia	Puntaje Perú
2012	32	36	38
2013	35	36	38
2014	33	37	38
2015	32	37	36
2016	31	37	35
2017	32	37	37
2018	34	36	35
2019	38	37	36
2020	39	39	38
2021	36	39	36
2022	36	39	36
2023	34	40	33
2024	32	39	31

Fuente: (Fundación Ciudadanía y Desarrollo (FCD) 2024)
Elaboración propia.

El Banco Mundial desde 1996 analiza el Indicador Global de Gobernanza (WGI) en más de 200 países incluido el Ecuador. Este indicador se compone de seis aspectos que son: voz y rendición de cuentas, efectividad gubernamental, estabilidad política y ausencia de violencia, calidad regulatoria, estado de derecho y control de la corrupción. En lo que refiere al estado de derecho que es una condición política que se refiere al respeto en general a todo un sistema legal, se menciona un descenso desde el año 1996, llegándose al mínimo en el año 2009 (Pérez-Rico y Fernández-García 2021).

3. Marco legal

3.1 Marco legal internacional

En el ámbito jurídico, resulta imprescindible considerar una perspectiva internacional para analizar este fenómeno, para ello se toma como referencia al estudio de Smith del año 2016 citado por Carolina Plaza (2024) el cual menciona que en Estados Unidos la corrupción es significativa y que a nivel mundial un 20 % de las organizaciones han tenido situaciones de corrupción. El soborno es ejecutado generalmente por personas de bajos recursos y esta escena se refleja en la mala calidad en el sistema educativo, salud, entre otros servicios.

En el año 2002 en Estados Unidos se expide la Ley Sarbanes-Oaxley también conocida como la Ley de Reforma de la Contabilidad de Empresas Públicas y de Protección al Inversionista, que se generó en respuesta a una serie acontecimientos corporativos y contables que involucraron a empresas como Enron, WorldCom, Tyco International y Adelphia. Esta ley establece requerimientos de control interno para garantizar seguridad a los intereses de los inversionistas (Duque y Duque 2022).

La corrupción tiene un gran alcance a nivel mundial e impide el desarrollo de un país, razón por la cual se han estimado esfuerzos de varios países para que a través de leyes y decretos se la trate de combatir, a continuación, se mencionan alguno de ellos:

Tabla 4
Regulación Internacional sobre Anticorrupción

Año	País	Regulación Internacional
1960	Singapur	Ley de Prevención de la Corrupción
1977	Estados Unidos	Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA)
1988	Comunidad Europea	Ley de prevención de la corrupción OCDE
1992	Arabia Saudita	Ley de antisoborno
1993	Japón	Ley de Prevención de la Competencia Desleal
2001	Corea	Ley Anticorrupción de Corea,
2002	Estados Unidos	Ley Sarbanes Oxley
2009	Malasia	La Ley de la Comisión Malasia de Lucha contra la Corrupción (MACC)
2010	Grupo de Trabajo Anticorrupción – G20	Plan de Acción Anticorrupción
2010	Reino Unido	Ley contra el soborno
2010	Israel	Nueva legislación
2010	Luxemburgo	Modificaciones del marco jurídico contra el soborno
2010	Irlanda	Prevención de la Corrupción
2010	República Eslovaca	Modificación del Código Penal
2010	España	Modificación del Código Penal
2010	Turquía	Serie de reformas
2011	China	Enmiendas No. 8 al artículo 164
2011	Ucrania	Ley Anticorrupción
2011	Rusia	Ley Federal No. 97-FZ
2012	Italia	Ley No. 190/2012
2012	México	Ley Anticorrupción de Contratos Públicos
2012	Sudáfrica	Reglamento de la Ley de Sociedades
2012	Sambia	Ley anticorrupción No. 3
2012	Zambia	Ley de corrupción de funcionarios públicos extranjeros (CFPOA)
2013	Brasil	Ley contra el soborno
2014	India	Ley Lokpal y Lokayuktas
2021	Bolivia	Ley de fortalecimiento para la lucha contra la corrupción
2022	Colombia	Ley 2195 de Transparencia, Prevención y Lucha contra la corrupción
2023	Estados Unidos	Ley de Prevención de la Extorsión Extranjera (FEPA)

Fuente: (World Compliance Association 2025)
Elaboración propia.

Así también, el 31 de octubre 2003 se crea la Convención de las Naciones Unidas en contra la Corrupción. Esta establece medidas para prevenir y combatir la corrupción, estableciendo políticas y prácticas que promuevan la transparencia, rendición de cuentas

y la cooperación internacional para la gestión adecuada de los bienes públicos, que años más tarde se reflejaría en la norma ISO 37001.

3.2 Marco legal del Ecuador

Es fundamental analizar de manera general el contexto legal del Ecuador, debido a que durante décadas se han presentado problemas de corrupción que han afectado a la sociedad, tanto en el sector público como privado. La corrupción ha impactado de manera negativa en el desarrollo económico y social del Ecuador por la reasignación indebida de recursos, es por ello, que el país a través de las siguientes leyes y decretos a tratado de combatirla:

Tabla 5
Regulación nacional sobre anticorrupción

Año	**Regulación Internacional**
2002	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
2007	Constitución de la Asamblea Nacional
2008	Decreto Ejecutivo No. 1511: Creación de la Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión
2009	Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social
2013	Decreto Ejecutivo No. 1522: Creación de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política
2014	Código Orgánico Integral Penal, COIP
2015	Ley Orgánica de la Función Legislativa
2017	Ley Prevención de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos
2017	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
2018	Código Orgánico Monetario y Financiero
2018	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
2018	Normas Prevención Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo
2018	Compromiso Presidencial No. 1035: Implementación de la Norma Internacional ISO 37001:2016 en las Empresas Públicas.
2018	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
2018	Ley de Minería
2018	Ley de Hidrocarburos
2019	Decreto Ejecutivo Nro. 665: Creación de la secretaria general Anticorrupción
2021	Ley Orgánica Reformatoria del Código Orgánico Integral Penal relacionado con la anticorrupción
2021	Decreto Ejecutivo No. 4: Normas de Comportamiento Ético Gubernamental
2022	Decreto Ejecutivo No. 412: Creación de la Secretaría de Política Pública Anticorrupción
2023	Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública
2023	Acuerdo No. 004-CG-2023: “Actualización de las Normas de control interno, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos – CGE”
2024	Decreto Ejecutivo 337: Política Nacional de Integridad Pública 2030
2025	Ley Orgánica de Integridad Pública

Fuente: (Fundación Ciudadanía y Desarrollo (FCD) 2025); (Carrera Calderón et al. 2021b)
Elaboración propia

En lo referente al último Decreto Ejecutivo 337 este define 8 líneas estratégicas sobre la Política Nacional de Integridad Pública 2030. Establece lineamientos sobre la prevención y lucha contra la corrupción, contratación pública responsable, gestión de riesgos, transparencia en procesos presupuestarios, desarrollo de capacidades institucionales, entre otros, con la finalidad de garantizar una gestión pública ética y transparente (EC Noboa 2024).

Capítulo segundo

Análisis bibliográfico de la situación actual de la gestión integrada de gobernanza referente a las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021).

1. Método de la investigación

La metodología aplicada es de tipo descriptiva cualitativo. Establece un análisis situacional de la gestión integrada de gobernanza referente a las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) con lo que se define la propuesta de una guía de un sistema integrado de gobernanza organizacional con las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021).

2. Metodología para la recopilación de datos

La técnica de recopilación de datos es de tipo cualitativa. Utiliza fuentes de información secundaria como revisión bibliográfica, Normas ISO, Normas INEN, artículos académicos, casos de estudio, entre otros. Los resultados serán presentados en forma de narrativas o descripciones detalladas, capturando la riqueza del objeto de estudio, finalizando con la elaboración de la guía.

3. Situación actual de la gestión integrada de gobernanza de las normas ISO 37001:2016 e ISO 37301:2021 en América Latina

América Latina se caracteriza por una inequidad social, deterioro institucional y prácticas clientelistas en el ámbito electoral, lo cual ocasiona una desconfianza entre los individuos e instituciones. Además, soporta un constante incumplimiento de las leyes por la presencia de comportamientos corruptos, acompañados de la búsqueda de beneficios de interés personal a través de sobornos (Pastrana 2019) .

Alejandro Pastrana (2019) en su estudio utiliza información de la encuesta denominada Barómetro de las Américas, cuyas características de esta base de datos es

que incluye a 28 países de Norteamérica y el Caribe. Su finalidad es evaluar las experiencias de los ciudadanos en el ámbito democrático, además de generar comparaciones entre personas, países y regiones. Se consultaron las siete encuestas existentes, correspondientes a los años 2004 – 2014.

La investigación de Alejandro Pastrana (2019) sugiere que los gobiernos y actores políticos deben implementar estrategias a través de políticas públicas para disminuir la cantidad de funcionarios públicos involucrados en corrupción y así erradicar el soborno en todos los frentes posibles. Además, se determina que la mayoría de las personas han accedido a un pago por soborno para acceder a los servicios públicos, como agua y electricidad, es decir, esto equivale a aproximadamente 56 millones de ciudadanos en los 18 países encuestados (Pring y Vruschi 2019).

El barómetro de las Américas muestra los datos de las opiniones de los ciudadanos sobre la corrupción y sus experiencias directas de soborno en América Latina y el Caribe, para lo cual, se encuestó a más de 17.000 ciudadanos de 18 países de la región entre enero y marzo de 2019. Se determina que más de la mitad de todos los ciudadanos creen que la corrupción está empeorando en su país y que el gobierno no ejecuta acciones para contrarrestarlo (Pring y Vrushi 2019).

Las probabilidades de que un país, al igual que compañías extranjeras, se vean involucrados en escándalos de corrupción aumentan con el incremento de relaciones internacionales. De hecho, América Latina ha estado implicada en varios casos de corrupción relacionados con empresas estadounidenses. Esta situación se vincula con la práctica del *compliance*, ya que no solo beneficia al Estado, la población y los *stakeholders*, sino que también aporta ventajas a las empresas que integran estas políticas en su gestión. Entre los beneficios se destaca un mejor desempeño institucional y un estándar más elevado de seguridad, confianza y reputación organizacional (Muriel Bedoya 2017).

En las últimas décadas, Latinoamérica ha desarrollado mecanismos y ha implementado leyes para poner en práctica el *compliance* y políticas anticorrupción para tratar de erradicarla. Esto ha ocasionado mejoras regionales, sin embargo, según el registro del índice de corrupción del 2024 ninguno de los 26 países latinoamericanos que la conforman alcanza un lugar dentro de los diez primeros puestos con menor índice de corrupción. El país mejor puntuado es Uruguay con 73 puntos, mientras que el país con la calificación más baja es Venezuela, que obtuvo 13 puntos. Esto demuestra la necesidad

de prácticas de cumplimiento corporativo dentro de las empresas que funcionan en cada uno de estos países, para así obtener mejores resultados (Muriel Bedoya 2017).

Una de las herramientas básicas para combatir la corrupción y establecer una buena gobernanza es a través de la Norma ISO 37001:2016. Esta ayuda a prevenir, detectar y abordar el soborno mediante la implementación de políticas, procedimientos y controles adecuados. Puede ir ligada a la norma ISO 37301:2021, cuya finalidad es que las organizaciones puedan desarrollar, implementar y evaluar un sistema de gestión de *compliance* eficaz.

4. Situación actual de la gestión integrada de gobernanza de las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) en Ecuador

Desde el 22 de julio de 2024, Ecuador cuenta con la Política Nacional de Integridad Pública 2030, establecida mediante el Decreto Ejecutivo n.º 337, cuyo objetivo es fomentar valores de transparencia mediante buenas prácticas en el liderazgo del sector público. En este marco, las empresas e instituciones están llamadas a contar con una estructura de administración adecuada que les permita formular estrategias de corto, mediano y largo plazo, alineadas con los fines institucionales y en coherencia con la política pública vigente.

La estructura administrativa es afectada directamente por la corrupción, ya que repercute a la observancia y la cultura de cumplimiento tributario. Esto ocasiona el incremento de la evasión fiscal, es decir, a mayor corrupción, menor capacidad del Estado para cobrar tributos y promover una cultura del cumplimiento; y, a menor cumplimiento tributario mayores problemas fiscales para que el Estado mejore instituciones y servicios claves para luchar contra la corrupción (Celi 2020).

Los ecuatorianos han sido testigos del indebido uso de fondos públicos, recursos nacionales, públicos y privados, con la finalidad de obtener beneficios particulares, además de ocasionar al abuso de las facultades conferidas por la Ley. En el Ecuador se ha demostrado una gobernanza débil, lo cual ha comprometido la confianza en las organizaciones, arruinado reputaciones y ha provocado cuantiosas pérdidas económicas.

En lo que se refiere a la norma ISO 37301:2021, es importante señalar que el *compliance*, es fundamental para las empresas en el Ecuador, ya que implica que las organizaciones deben adherirse a las leyes y regulaciones aplicables para mejorar su

operatividad y reputación. Además, ayuda a prevenir problemas legales, mejorando la relación con clientes y proveedores, y contribuyendo a un ambiente de trabajo más justo y seguro. Las principales leyes que apoyan al *compliance* en el Ecuador son: Código Orgánico Integral Penal, Ley de Compañías, Ley Orgánica de Prevención de Lavado de Activos y; las Normas de Control Interno para el sector público de la Contraloría General del Estado (EC Contraloría General del Estado 2023)

Las empresas ecuatorianas pueden enfrentar varios desafíos en la implementación de programas de *compliance*, por ejemplo, la resistencia al cambio, la complejidad de las regulaciones y la limitación de recursos; y para esto es necesario del compromiso de la Alta Dirección y una inversión en cultura organizacional y tecnología. En lo que respecta a la supervisión, ISO 37001e ISO 37301 apoyan a las organizaciones con sistemas de gestión de prevención de sobornos y cumplimiento normativo, equipando a las mismas con las herramientas necesarias para construir sistemas de control interno, mecanismos de información y auditorías eficaces, además de medidas correctoras apropiadas (ESG Innova Group 2021).

Aún no existe información publicada de empresas certificadas en el país con la norma de *compliance* ISO 37301:2021, debido a que es un estándar nuevo que se está implementando paulatinamente, es decir, las organizaciones recién están dando importancia a un gobierno corporativo basado en la transparencia y cumplimiento. Se tiene conocimiento que uno de los sectores que está desarrollando esta norma internacional como parte de su filosofía y cultura empresarial es el sistema financiero, con especial énfasis en la banca pública y privada, caso concreto es el Banco del Pacífico y de Guayaquil, respectivamente.

Previo al desarrollo de la propuesta de gobernanza que se menciona a detalle en el capítulo 3 de este documento, se presenta una matriz de interrelación de las dos normas, donde se aprecia que gran parte de los requisitos establecidos son coincidentes y tienen relación unos con otros, lo que facilita un proceso de integración y optimización de la información documentada.

Capítulo tercero

Diseño de propuesta de un sistema de gestión antisoborno y *compliance*

1. Propuesta de una guía de un sistema integrado de gobernanza organizacional con las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021).

Con la finalidad de implementar un sistema de gestión antisoborno y de c*ompliance* en una organización, se realizará una propuesta de diseño del sistema integrado alineado al ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), relacionado con cada requisito de la norma con el propósito de definir directrices, procesos y normativas para minimizar el riesgo de soborno e incrementar la probabilidad de *compliance* (Nieto 2021).

La propuesta de esta guía de un sistema integrado de gobernanza organizacional con las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) corresponde al grado de integración completa de un sistema de gestión, es decir, que sus componentes se gestionan como un único sistema, con la finalidad de que las organizaciones logren mayores niveles de integración. La aplicación de este sistema permitirá incrementar la capacidad productiva y generar una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones (Almeida 2022a).

Se propone una alternativa de desarrollo que incluye herramientas, metodologías, procedimientos y formatos orientados al cumplimiento de cada uno de los requisitos de las dos normas, los cuales permitirán fortalecer los controles internos de la organización.

El objeto de este trabajo de tesis es establecer una estrategia de propuesta de integración de las dos normas asociadas al gobierno corporativo y el complemento de la misma es el desarrollo de algunos requisitos considerados relevantes, algunos específicos y otros coincidentes en ambas normas, cuyo criterio de selección fue con base a la experiencia y competencia técnica del tutor que acompaña este trabajo.

Se desarrollaron los siguientes requisitos claves:

ISO 37001:2016: 4.1 – 4.5 - 5.2 – 5.3.1 – 6.1 – 6.2 – 8.5 – 8.7

ISO 37301: 2021: 4.1 – 4.5 – 4.6 – 5.1.2 – 5.2 – 5.3.1 – 6.1 – 6.2 – 8.2 – 9.1.3

Respecto a los requisitos no abordados, ello se debe a que se trata de temas transversales que son coincidentes en todas las normas y este trabajo se orienta a un tema en específico de la propuesta de gobernanza con las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021). Se enfatiza en que esta propuesta no está orientada hacia una organización en específico, sino que su determinación dependerá del contexto de la organización y que el presente trabajo es una guía que podrá ser considerada para establecer a los mismos.

Tabla 6

Matriz de interrelación de requisitos y preguntas requeridas para el diagnóstico de gobernanza corporativa basado en las Normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021)

ISO 37301:2021	ISO 37001:2016	Solicitud de preguntas comunes	Solicitud de preguntas especificas	Propuesta esperada
4.1 Comprensión de la organización y su contexto	4.1 Comprensión de la organización y de su contexto	¿Cuáles factores internos y externos se han considerado en su contexto organizativo asociados a la gestión de transparencia y cumplimiento?	N/A	Desarrollo de una estrategia donde se identifiquen factores y condiciones relacionados con la gestión antisoborno y de *compliance*, en función del contexto organizativo y del alcance del sistema establecido (Se propone una estrategia FODA).
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	¿Cuáles son las principales partes interesadas en el sistema de gestión antisoborno y *compliance* que requiere su organización para alinearse con estos dos criterios?	N/A	La organización debe disponer de un mecanismo donde identifique la totalidad de partes interesadas, en función de su contexto organizativo (Se propone desarrollar una matriz integral de partes interesadas).
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión *compliance*	4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión antisoborno	¿Cuál es el alcance del sistema de gestión integrado de gobernanza comprendiendo su contexto organizativo?	N/A	Establecimiento de los criterios y limites específicos del alcance del sistema, considerando su contexto organizacional (Se sugiere documentar y justificar la pertinencia del alcance del sistema).
4.4 Sistema de gestión de *compliance*	4.4 Sistema de gestión anti soborno	Considerando el alcance del sistema y el contexto organizativo, ¿Que procesos se han definido para el establecimiento del sistema de antisoborno y *compliance*?	N/A	Determinación de los procesos y documentación necesaria, donde se identifiquen tanto los procesos internos como externos en función del alcance y contexto organizativo (Se propone desarrollar un mapa de procesos).
4.5 Obligaciones de *compliance*	N/A	N/A	¿Qué requisitos y criterios ha requerido la organización para cumplir con las obligaciones directas y voluntarias de *compliance* y para observar sus resultados?	Identificación de las obligaciones de *compliance* directas y voluntarias con evidencia de sus resultados y cumplimiento (Se propone desarrollar una matriz de obligaciones de *compliance* directas e involuntarias asociados al contexto organizativo, considerando su alcance).
4.6 Evaluación de riesgo de *compliance*	4.5 Evaluación de riesgo de soborno	¿Qué metodología ha establecido la organización para la determinación y evaluación de riesgos de soborno y no *compliance*?	N/A	Establecimiento de una metodología debidamente estructurada en función del contexto organizativo, partes interesadas, procesos tanto internos como externos y de su alcance (Se propone desarrollar una matriz de riesgo que cumpla los criterios

				antes establecidos y que permita observar resultados para promover una gestión antisoborno y de *compliance*, considerando sus riesgos apreciados)
5.1 Liderazgo y compromiso	5.1 Liderazgo y compromiso	Título		
5.1.1 Órgano de Gobierno y Alta Dirección	5.1.1 Órgano de Gobierno 5.1.2 Alta Dirección	¿Cuáles son las responsabilidades del órgano de gobierno y la alta dirección en la organización respecto a la toma de decisiones, cumplimiento antisoborno y *compliance*?	N/A	Establecimiento de la función y responsabilidad del órgano de gobierno y alta dirección (Se propone diseñar un mapa organizacional que especifique tareas, toma de decisión y niveles de autoridad).
5.1.2 Cultura de *compliance*	N/A	N/A	¿Qué acciones ha implementado la organización para promover el compromiso de los empleados con los principios de antisoborno y *compliance*?	Elaboración de una estrategia de cultura empresarial donde se aborden temas de transparencia y cumplimiento aplicado a todos los niveles (Se propone desarrollar un programa de cultura de gobernanza corporativa cuyo enfoque este orientado a la gestión de las obligaciones de *compliance* y riesgos del no *compliance*)
5.1.3 Gobernanza *compliance*	N/A	N/A	¿Qué mecanismos o estrategias ha implementado la organización para asegurar una gestión eficaz que fortalezca la cultura de cumplimiento y transparencia?	Desarrollo de una línea maestra de gobernanza corporativa basado en la transparencia y cumplimiento en referencia al contexto organizativo (Se sugiere diseñar un programa de *compliance* basado en estándares de cumplimiento normativo y alineado con la cultura corporativa).
5.2 Política de *compliance*	5.2 Política Antisoborno	¿Cuáles son los principios que la organización ha incluido en su política de *compliance* y antisoborno para fortalecer la ética y la transparencia?	N/A	Desarrollo de una política alineada a los objetivos de la organización y cumpliendo los requisitos del sistema de gestión antisoborno y de *compliance* enfocada a una mejora continua (Se sugiere el desarrollo de una política integral de gobierno corporativo, que considere los literales de cada una de las normas).
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.	Título		
5.3.1 Órgano de Gobierno y Alta Dirección	5.3.1 Roles y responsabilidades	¿Cuáles son las funciones y responsabilidades del órgano de gobierno, alta dirección y demás niveles de la organización para fortalecer la gobernanza alineada a los objetivos estratégicos corporativos?	N/A	Establecimiento de funciones y responsabilidades claves para la sostenibilidad de un gobierno corporativo considerando todos los niveles de la organización, en la que se incluyan proveedores, clientes y socios de negocio; los responsables son el órgano de gobierno y/o la alta dirección (Se sugiere el establecimiento de los roles y responsabilidades para el perfil de cargo de la persona que implementará el sistema de gestión antisoborno y c*ompliance*).
5.3.2 Función de *compliance*	5.3.2 Función de cumplimiento antisoborno	¿Qué mecanismo tiene la organización para garantizar la prevención del soborno y la conformidad legal en todas sus operaciones?	N/A	Desarrollo de políticas, procedimientos y regulaciones para que la organización prevenga y gestione riesgos de soborno y no *compliance* garantizando transparencia, ética y cumplimiento normativo, así también un funcionamiento eficiente del sistema de gestión de las dos normas (Se sugiere la elaboración

				de un procedimiento que incluya políticas internas, evaluación de riesgos, canales de denuncia, formación continua y procesos de supervisión.
5.3.3 Dirección	N/A	N/A	¿Qué medidas ha implementado la organización para reforzar el liderazgo y compromiso de la dirección hacia una cultura de *compliance*?	Desarrollo de un procedimiento que defina las atribuciones y responsabilidades de la dirección para garantizar que el sistema de gestión *compliance* funcione correctamente y se integre en la estrategia organizacional (Se sugiere elaborar un procedimiento que incorpore principios de compromiso, liderazgo, responsabilidades, gestión de recursos y difusión de una cultura de *compliance*).
N/A	5.3.3 Delegación de toma de decisiones	N/A	¿Cuáles son los criterios que utiliza la organización para definir las decisiones que pueden ser delegadas? y ¿Cuáles deben mantenerse bajo la alta dirección?	Desarrollo de una estrategia de identificación de puestos y funciones claves para la toma de decisiones en representación de la organización, cuya función es delegada por parte de la alta dirección (Se propone el desarrollo de una estrategia empresarial para delegación de funciones y responsabilidades conferida por la máxima autoridad que debe estar explícito en un documento, de acuerdo a la competencia y atribución del cargo).
5.3.4 Personal	N/A	N/A	¿Cuáles son los criterios definidos por la organización para garantizar el desempeño adecuado del personal en con respecto a sus funciones y responsabilidades?	Desarrollo de funciones y responsabilidades que deben ser observadas por el personal especialmente en cuanto a obligaciones de *compliance* en los diferentes procesos (Se sugiere la elaboración de una matriz con las funciones y responsabilidades del personal).
6.1 Acciones para tratar riesgos asociados con amenazas y oportunidades	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	¿Qué acciones ha implementado la organización para tratar los riesgos y potenciar las oportunidades?	N/A	Elaboración de una matriz integrada de riesgos que contemple las dos normas (Se sugiere incorporar en la matriz de riesgos las acciones para abordar riesgos y oportunidades).
6.2 Objetivos *compliance* y planificación para lograrlos	6.2 Objetivos antisoborno y planificación para lograrlos	¿Cuáles son los criterios que se utiliza para establecer los objetivos antisoborno y de *compliance* alineados a la meta organizacional?	N/A	Establecimiento de objetivos en los ámbitos de cumplimiento y antisoborno (Se propone diseñar una matriz con los objetivos y la planificación para lograrlos)
6.3 Planificación de los Cambios	N/A	N/A	¿Qué aspecto y mecanismo considera la organización para gestionar los cambios dentro del Sistema de Gestión de Cumplimiento?	Cuando la organización determine la necesidad de realizar cambios en el sistema de gestión *compliance*, debe poseer un procedimiento para garantizar la eficiencia **y** mejora continua del sistema de *compliance* y que se encuentre alineado a los objetivos de la organización (Se recomienda elaborar un procedimiento donde se estipule las instrucciones para mantener registros actualizados, ejecución de cambios dentro de la organización, asignación de responsabilidades, indicadores de desempeño, evaluaciones periódicas)
7.1 Recursos	7.1 Recursos	¿Cuáles son los criterios que la organización utiliza para asignar sus recursos garantizando	N/A	Planificación de los recursos necesarios para establecer el sistema de gestión antisoborno y *compliance* (Se sugiere la

		eficiencia y transparencia?		elaboración de un POA - Planificación Operativa Anual de la organización)
7.2 Competencia	7.2 Competencia	Título		
7.2.1 Generalidades	7.2.1 Generalidades	¿Cuáles son los criterios que la organización utiliza para identificar, potenciar y evaluar las competencias del personal en función a los objetivos estratégicos corporativos?	N/A	Establecimiento de las competencias del personal (Se sugiere la elaboración de una matriz de competencias del personal de la organización con su formación y capacitación)
7.2.2 Proceso de Empleo	7.2.2 Proceso de Contratación	¿Cuáles son las etapas que la organización sigue para garantizar un proceso transparente y ético para la contratación de personal?	N/A	Procedimiento para la contratación de personal (Se sugiere la elaboración de un procedimiento de contratación y selección de personal).
7.2.3 Formación	N/A	N/A	¿Cómo garantiza la organización que su procedimiento de formación es permanente, efectivo y conforme a los requisitos específicos de cada posición?	Desarrollo de un procedimiento de formación que se enfoque en la capacitación y desarrollo de competencias del personal para garantizar el cumplimiento del sistema de gestión (Se sugiere elaborar un procedimiento de formación de personal el cual incluya un cronograma de capacitación continua, definición de competencias específicas, identificación de habilidades, métodos de aprendizaje, registros y mecanismos de evaluación de cumplimiento).
7.3 Toma de conciencia	7.3 Toma de conciencia	¿Qué mecanismo utiliza la organización para verificar que su personal comprenda la política interna, objetivos estratégicos y su papel en el sistema de gestión de *compliance* y a sobornos?	N/A	Desarrollo de un plan de sensibilización y capacitación para construir cultura organizacional mediante procesos adecuados de concientización, contribuyendo a la mejora del sistema de gestión antisoborno y de *compliance* por convicción en lugar de por aplicación de sanciones (Se propone desarrollar un plan de sensibilización y capacitación con actividades específicas como cursos y/o talleres de manera periódica, con la finalidad de fomentar la toma de conciencia y cumplimiento de una cultura de antisoborno y *compliance*).
7.4 Comunicación	7.4 Comunicación	¿Qué herramientas ha implementado la organización para garantizar una comunicación clara, efectiva y en concordancia con sus objetivos estratégicos corporativos?	N/A	Establecimiento de un procedimiento estructurado para transmitir información de manera clara y efectiva. (Se sugiere elaborar un plan de comunicación alineado con los objetivos organizacionales).
7.5 Información documentada	7.5 Información documentada	Titulo		
7.5.1 Generalidades	7.5.1 Generalidades	¿Cuáles son los documentos que la organización debe mantener y actualizar para asegurar la eficiencia del sistema de gestión antisoborno y de *compliance*?	N/A	Determinación de la documentación necesaria para la eficacia del sistema de gestión de antisoborno y de *compliance* (Se sugiere la elaboración de un plan de auditoria para la verificación de la documentación en cumplimiento de los estándares antisoborno y *compliance*).
7.5.2 Creación y actualización de la	7.5.2 Creación y	¿Cuáles son los criterios que la organización ha	N/A	Establecimiento de una herramienta para la administración de

información documentada	actualización de la información documentada	utilizado para la generación, mantenimiento y actualización de la información documentada dentro de su sistema de gestión antisoborno y *compliance*?		documentos, garantizando accesibilidad y actualización de la información (Se sugiere la elaboración de una matriz que incluya lo relativo al sistema de gestión antisoborno y *compliance* en el control documental).
7.5.3 Control de la información documentada	7.5.3 Control de la información documentada	¿Cuál es el procedimiento que la organización utiliza para garantizar la disponibilidad, uso, acceso y protección de la información documentada dentro del sistema de gestión antisoborno y *compliance*?	N/A	Establecimiento de acciones para permitir el acceso a la información documentada dentro del sistema de gestión antisoborno y *compliance*. (Se sugiere la elaboración de un procedimiento para el control y acceso a la información documentada).
8.1 Planificación y control operacional	8.1 Planificación y control operacional	¿Cuál es la estrategia o protocolo que la organización utiliza para mejorar la eficiencia y el seguimiento en el control operacional?	N/A	Establecimiento de acciones a partir de un procedimiento donde se detallan las especificaciones del producto, instrucciones técnicas, etc (Se sugiere la elaboración de una matriz de planificación y control operacional o un diagrama de flujo donde se detallen las especificaciones del producto o servicio)
8.2 Establecimiento de controles y procedimientos	N/A	N/A	¿Cuáles son los criterios utilizados para instituir los controles y procedimientos efectivos para gestionar las obligaciones de *compliance* y los riesgos de *compliance* asociados?	Establecimiento de controles que deben ser mantenidos y evaluados para asegurar su eficacia (Se sugiere incluir este tipo de controles en la matriz de riesgos).
N/A	8.2 Debida diligencia	N/A	¿Cuáles son los riesgos más relevantes y qué medidas de debida diligencia ha implementado la organización para identificarlos, evaluarlos y mitigarlos?	Establecimiento de un proceso de evaluación y prevención que permita identificar, analizar y mitigar los riesgos relacionados con el soborno y que permita cumplir con lo establecido en el sistema de gestión antisoborno (Se sugiere la elaboración de una matriz de decisión como herramienta para evaluar y gestionar los riesgos, además de las decisiones sobre ellos).
8.3 Planteamiento de inquietudes	8.9 Planteamiento de inquietudes	¿Cómo garantiza la organización que el proceso de planteamiento de inquietudes sea eficaz, accesible, confidencial y libre de represalias para los empleados?	N/A	Desarrollo de un procedimiento para plantear inquietudes relacionadas al incumplimiento de las normas antisoborno y de cumplimiento (Se sugiere la elaboración de un procedimiento de planteamiento de inquietudes, canal de denuncias e investigación para abordar el soborno).
N/A	8.3 Controles financieros	N/A	¿Cómo garantiza la organización que sus controles financieros son eficaces para prevenir, detectar y mitigar los riesgos de soborno en todas sus transacciones?	Desarrollo de mecanismos para prevenir, detectar y mitigar riesgos de soborno en las transacciones y fortalecer la integridad financiera de la organización (Se sugiere la elaboración de una matriz de controles financieros del sistema de gestión antisoborno institucional)
8.4 Procesos de investigación	8.10 Investigar y	¿Cuál es el proceso o procedimiento que la	N/A	Desarrollo de un procedimiento para dar respuesta ante la

	abordar el soborno	organización ha establecido como respuesta ante la ocurrencia de un acto de soborno o no *compliance*?		ocurrencia de un soborno o no *compliance* para garantizar la integridad y transparencia dentro de la organización (Se propone la elaboración de procedimiento de planteamiento de inquietudes, canal de denuncias e investigación para abordar el soborno y no *compliance*).
N/A	8.4 Controles no financieros	N/A	¿Cómo garantiza la organización que sus controles no financieros contribuyen a la prevención del soborno?	Establecimiento de controles no financieros considerando la naturaleza, tamaño y complejidad de la organización para asegurar que sus procesos y operaciones no financieros se realizan adecuadamente. (Se propone la elaboración de una lista de verificación de controles no financieros).
N/A	8.5 Implementación de los controles antisoborno por organizaciones controladas y por socios de negocios	N/A	¿Cómo se garantiza que los controles antisoborno por organizaciones controladas y por socios de negocios sean eficaces para prevenir y mitigar el soborno?	Elaboración de un procedimiento de implementación de controles antisoborno por organizaciones controladas y por socios de negocios para garantizar la integridad y transparencia en las operaciones (Se sugiere la elaboración de una ficha de debida diligencia para proveedores y una carta de compromiso antisoborno).
N/A	8.6 Compromisos antisoborno	N/A	¿Cuáles son los mecanismos que la organización utiliza para establecer compromisos antisoborno?	Implementación de un procedimiento donde se establezcan compromisos para prevenir el soborno (Se sugiere la elaboración de una ficha de compromisos antisoborno para proveedores).
N/A	8.7 Regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares	N/A	¿Cuál es el proceso o procedimiento que la organización ha establecido como respuesta ante la presencia de conflictos de intereses, obsequios, gastos de representación, entre otros?	Establecimiento de controles para prevenir la provisión o consentimiento de regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares (Se propone la elaboración de un procedimiento para la aceptación de regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares).
N/A	8.8 Gestión de los controles antisoborno inadecuados	N/A	¿Qué estrategia ha implementado la organización para la gestión de los controles antisoborno inadecuados?	Desarrollo de una metodología estructurada que permita identificar los controles antisoborno inadecuados para prevenir, detectar o evitar los riesgos del soborno en la organización (Se sugiere la elaboración de una matriz de gestión de riesgos, que permita identificar, evaluar y corregir vulnerabilidades en los mecanismos de prevención del soborno).
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación	¿Qué mecanismo ha implementado la empresa para garantizar la efectividad del seguimiento, análisis y medición de su sistema de gestión antisoborno y *compliance*?	N/A	Establecimiento de mecanismos para evaluar el desempeño del sistema de gestión antisoborno y *compliance* para asegurar que se alcancen los objetivos organizacionales (Se propone el desarrollo de indicadores clave de desempeño (KPIs), para evaluar la efectividad del sistema de gestión).
9.1.2 Fuentes de retroalimentación sobre desempeño de *compliance*	N/A	N/A	¿Cuáles son las principales fuentes de retroalimentación que la organización ha implementado	Implementación de una metodología para recibir retroalimentación de las partes interesadas para evaluar el grado de cumplimiento de las obligaciones de *compliance* (Se recomienda elaborar un procedimiento que

			para evaluar la efectividad del sistema de *compliance*?	incluya la identificación de la fuente de información, KPIs, análisis de datos, encuestas de satisfacción, análisis de incidentes reportados e implementación de mejoras).
9.1.3 Desarrollo de indicadores	N/A	N/A	¿Cuáles son los principales indicadores que la organización considera para evaluar el logro de sus objetivos y cuantificar su desempeño de *compliance*?	Implementación de indicadores clave de desempeño para que la organización evalúe el logro de sus objetivos y cuantifique su desempeño de *compliance* (Se propone el desarrollo de KPIs para medir el éxito y desempeño *compliance*).
9.1.4 Informes de *compliance*	N/A	N/A	¿Cuál es la estrategia que la organización ha implementado para proporcionar información en materia de *compliance* y garantizar el cumplimiento normativo?	Elaboración de un procedimiento que incluya resultados de evaluaciones, informes de cumplimiento y análisis de tendencias para garantizar que la información sea accesible y transparente (Se sugiere la elaboración . de una matriz que contenga la evaluación de la política y procedimientos de la organización)**.**
9.1.5 Mantenimiento de registros	N/A	N/A	¿Qué proceso ha definido la organización para mantener registros actualizados de las actividades de *compliance*?	Establecimiento de un procedimiento para mantener registros actualizados que permita identificar áreas de mejora y cumplimiento normativo (Se sugiere elaborar un procedimiento que contemple auditorias, revisión de políticas, monitoreo de indicadores, capacitaciones, entre otros aspectos).
9.2 Auditoría interna	9.2 Auditoría interna	Título		
9.2.1 Generalidades		La organización después de realizar la auditoría interna ¿Qué medidas adopta para garantizar la efectividad de sus controles internos para mitigar riesgos, prevenir sobornos y para el cumplimiento normativo?	N/A	Desarrollo de un programa de auditoría interna que permita evaluar la efectividad de los controles internos, identificar áreas de mejora y garantizar el cumplimiento normativo (Se propone la realización de al menos 1 auditoría interna anual como evidencia de cumplimiento y eficacia del sistema de gestión de las dos normas).
9.2.2 Programa de auditoría interna		¿Cuáles son los principales criterios que la organización establecida para la elaboración del programa de auditoria?	N/A	Desarrollo de un documento que contenga la planificación integral de todas las auditorías de la organización y que facilite la identificación de áreas de mejora, mitigación de riesgos y la garantía del cumplimiento normativo y la adhesión a las políticas internas. (Se sugiere la elaboración de un informe que defina el alcance, objetivos, metodología, responsables y cronograma de cada auditoría).
9.3 Revisión por la dirección	9.3 Revisión por la dirección	titulo		
9.3.1 Generalidades	9.3.1 Revisión por la alta dirección	¿Qué medidas adapta la alta dirección para asegurar que el sistema de gestión antisoborno y de *compliance* cumple con los objetivos organizacionales y se adapta a las	N/A	Desarrollo de un procedimiento en el que la alta dirección evalúe el desempeño y la eficacia del sistema de gestión antisoborno y *compliance* para garantizar un sistema eficaz (Se sugiere realizar una reunión de revisión por alta dirección con el respectivo registro para la generación de un informe
9.3.2 Entradas para la revisión del sistema				
9.3.3 Resultados revisión por la alta dirección				

		modificaciones normativas y operativas?		documentado en el que se detallen las decisiones tomadas, acciones correctivas y estrategias para fortalecer al sistema de gestión).
N/A	9.3.2 Revisión por el órgano de gobierno	N/A	¿Cuáles mecanismos ha implementado el órgano de gobierno para que sus decisiones promuevan la transparencia y cumplimiento normativo?	Desarrollo de un procedimiento para implementar mejoras y garantizar la transparencia en el sistema de gestión (Se sugiere realizar un procedimiento que establezca reuniones del órgano de gobierno donde se analicen decisiones estratégicas, acciones tomadas y cumplimiento normativo).
N/A	9.4 Revisión por la Función de cumplimiento antisoborno	N/A	¿Cuáles son los mecanismos que la organización ha implementado para garantizar que su sistema de gestión antisoborno cumple con La normativa vigente y es efectivo frente a los posibles riesgos?	Conformación de un Comité Institucional cuya función sea el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma ISO 37001:2016 (Se sugiere que se instaure un comité quien revisara, evaluara y tomara decisiones, con la finalidad de mantener un control de los riesgos de soborno y la efectividad en la implantación del sistema).
10.1 Mejora Continua	10.2 Mejora continua	¿Qué mecanismos ha implementado la organización para asegurar la mejora continua y la adaptabilidad de su sistema de gestión antisoborno y de *compliance* a los cambios regulatorios y nuevos riesgos?	N/A	Desarrollo de una auditoría interna que permita evaluar en forma periódica el sistema de gestión antisoborno – *compliance*, la solidez de sus controles e identificación de áreas de mejora (Se sugiere la elaboración de un informe que presente los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la auditoría interna).
10.2 No conformidades y acciones correctivas	10.1 No conformidades y acciones correctivas	¿Cómo identifica la organización el origen de las no conformidades en sus procesos? y ¿Qué medidas ha implementado para asegurar que las acciones correctivas tienen eficacia y sean perdurables en el tiempo?	N/A	Desarrollo de un proceso estructurado que permita identificar las no conformidades, analizar sus causas, aplicar soluciones efectivas y su respectivo seguimiento (Se sugiere la elaboración de un proceso que contenga la identificación de las no conformidades, análisis de causa, acciones correctivas, seguimiento y mejora continua).

Fuente: (Organización Internacional de Normalización 2016); (Organización Internacional de Normalización 2021)
Elaboración propia

2. Criterios de ponderación para la evaluación de las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021)

La evaluación de cada uno de los apartados de las normas proporciona una visión global del desempeño y del grado de madurez del sistema de gestión, además de la identificación de oportunidades de mejora, ya que, a través de ella, se detectan áreas y/o procesos que requieren de una optimización y del establecimiento de acciones inmediatas.

El resultado de esta evaluación puede constituir un aporte significativo en el proceso de revisión por la dirección.

La Asociación Española de Normalización (2018) menciona que los criterios de evaluación para la conformidad de requisitos parten del grado de madurez de implementación de las normas. Refiere al progreso desde un estado inicial hasta un estado más avanzado, que ocurre por medio de transiciones desde los estados intermedios hasta los niveles más elevados de madurez, tal como se detalla en la tabla 7.

Tabla 7
Niveles de madurez de implementación de las normas

Nivel de madurez	Nivel de desempeño	Descripción
Ausencia total (AT)	Sin aproximación formal	Falta de enfoque estructurado, sin metodología clara y resultados
Proceso de desarrollo (PD)	Aproximación a un enfoque confiable	Aproximación a un enfoque estructurado orientado al proceso, etapa temprana de mejoras sistemáticas: datos disponibles sobre la conformidad con los objetivos y existencia de tendencias de mejora.
Óptimo (O)	Enfoque alineado con estándares confiables	Proceso de mejora completamente integrado con resultados demostrados.

Fuente: (Asociación Española de Normalización 2018)
Elaboración propia.

Tabla 8
Criterios de ponderación para reflejar el nivel de desempeño y madurez de la aplicación de las normas

Nivel de desempeño del apartado analizado	Criterios de calificación: O óptimo, PD proceso de desarrollo, AT ausencia total	Resultado alcanzado expresado en porcentaje
1: El criterio analizado no ha sido gestionado	Ausencia Total	0%
2: Se requiere reforzar y complementar los criterios con acciones adicionales	Proceso de desarrollo	50%
3: Nivel óptimo de madurez del criterio analizado	Óptimo	100 %

Fuente: (Asociación Española de Normalización 2018)
Elaboración propia.

Con la información obtenida y la ponderación respectiva se obtienen resultados acerca del grado de conformidad con lo establecido en las dos normas, lo cual permite establecer herramientas que ayuden al cumplimiento de cada uno de los requisitos de las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021).

3. Mapa de procesos

La finalidad de elaborar la presente guía es establecer herramientas, metodologías y/o procedimientos que ayuden a la organización al cumplimiento de los requisitos de las dos normas expuestas. De manera adicional, es importante unificar criterios, establecer procedimientos estandarizados, definir responsabilidades, optimizar recursos y facilitar la gestión interna de la empresa, lo cual se lo puede establecer a través de un mapa de procesos.

El mapa de procesos inicia con las necesidades y expectativas de las partes interesadas, además de clasificar todos los procesos de la organización en tres grupos: estratégicos, de realización (negocio) y de apoyo (soporte). Es importante señalar que este mapa representa únicamente una guía, el cual podrá ser adaptado a cualquier organización dependiendo del contexto de la misma (Sosa 2024).

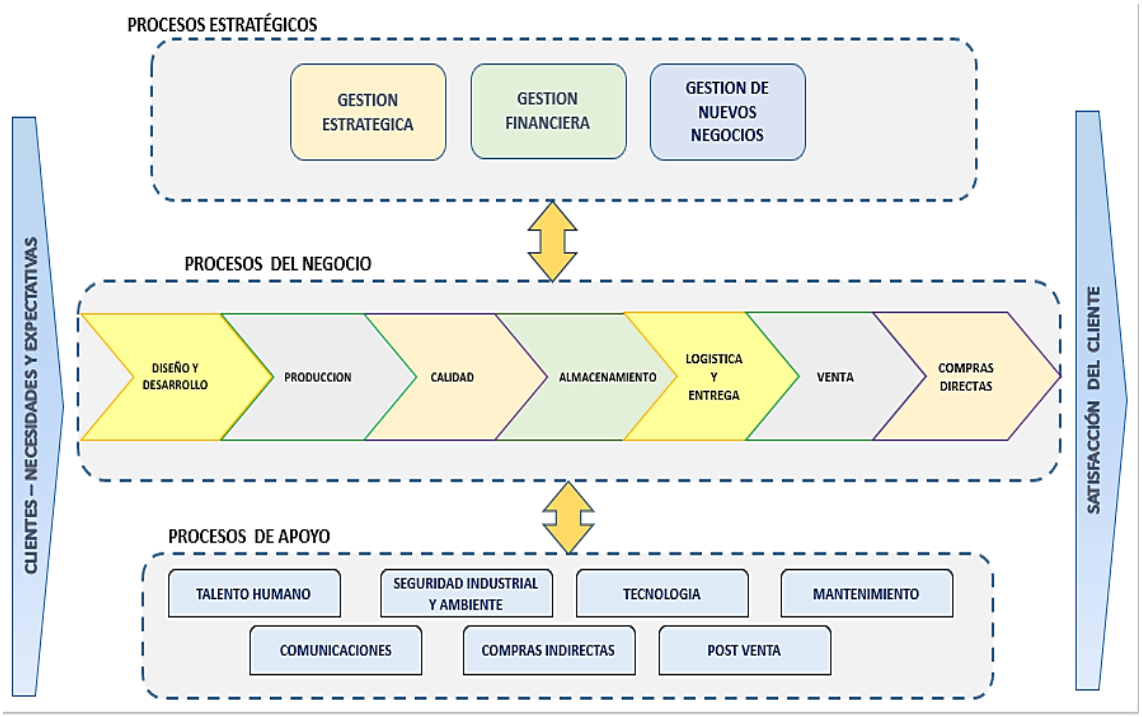

Figura 3 Mapa de procesos de una organización
Fuente y elaboración: (Sosa 2024)

A continuación, se detalla el mapa de procesos adaptado a las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021), considerando que el mismo puede variar de acuerdo al contexto de la organización que lo aplique.

Tabla 9

Matriz de los requisitos de las normas NTE INEN ISO 37001:2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021)

REQUISITO			ESTRATÉGICOS			NEGOCIO						APOYO						
#	ISO 37301:2021	ISO 37001:2016	Gestión Estratégica	Gestión Financiera	Revisión por la dirección	Ventas	Diseño y Desarrollo	Producción / Provisión del servicio	Almacenamiento	Logística / Entrega	Post Venta	Recursos Humanos	Compras	Mantenimiento	Calidad	Facturación	Comunicación	SST
4.1	Comprensión de la organización y de su contexto	Comprensión de la organización y de su contexto	X															X
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	X															X
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión compliance	Determinación del alcance del sistema de gestión antisoborno	X															X
4.4	Sistema de gestión compliance	Sistema de gestión antisoborno	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4.5	Obligaciones de compliance		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4.5		Evaluación de riesgo de soborno	X		X													X
4.6	Evaluación de riesgo de compliance		X		X													X
5.1	Liderazgo y compromiso	Liderazgo y compromiso	X															
5.1.1	Órgano de Gobierno y Alta Dirección	Órgano de Gobierno	X		X										X			
5.1.2		Alta Dirección	X		X										X			
5.1.2	Cultura de compliance		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5.1.3	Gobernanza compliance		X	X	X													
5.2	Política de compliance	Política Antisoborno	X															

5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización										X						
5.3.1	Órgano de Gobierno y Alta Dirección		X		X													
5.3.1		Roles y responsabilidades										X						
5.3.2	Función de compliance	Función de cumplimiento antisoborno	X		X													
5.3.3	Dirección		X	X	X													
5.3.3		Delegación de toma de decisiones	X		X													
5.3.4	Personal											X						
6.1	Acciones para tratar riesgos asociados con amenazas y oportunidades	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	X															X
7.1	Recursos	Recursos		X														
7.2.1	Competencia-Generalidades	Competencia-Generalidades		X														
7.2.2	Proceso de Empleo	Proceso de Contratación		X	X							X						
7.2.3	Formación											X						
7.3	Toma de conciencia	Toma de conciencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7.4	Comunicación	Comunicación															X	
7.5	Información documentada	Información documentada	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7.5.1	Generalidades	Generalidades	X															
7.5.2	Creación y actualización de la información documentada	Creación y actualización de la información documentada	X	X								X			X			X
7.5.3	Control de la información documentada	Control de la información documentada	X	X								X			X			X

8.1	Planificación y control operacional	Planificación y control operacional				X	X	X	X	X	X							
8.2	Establecimiento de controles y procedimientos		X	X														
8.2		Debida diligencia	X	X	X							X			X			X
8.3	Planteamiento de inquietudes					X	X	X	X	X	X						X	X
8.3		Controles financieros		X														
8.4	Procesos de investigación		X	X	X	X						X	X		X			
8.4		Controles no financieros	X															
8.5		Implementación de los controles antisoborno por organizaciones controladas y por socios de negocios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8.6		Compromisos antisoborno	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8.7		Regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8.8		Gestión de los controles antisoborno inadecuados	X	X	X													
8.9		Planteamiento de inquietudes															X	
8.10		Investigar y abordar el soborno	X	X	X							X	X		X	X		X
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

9.1.2	Fuentes de retroalimentación sobre desempeño de compliance															X	
9.1.3	Desarrollo de indicadores		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9.1.4	Informes de compliance		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
9.1.5	Mantenimiento de registros		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9.2	Auditoría interna	Auditoría interna	X														X
9.2.1	Generalidades																
9.2.2	Programa de auditoría interna																
9.3	Revisión por la Dirección	Revisión por la Dirección	X		X												X
9.3.1	Generalidades	9.3.1 Revisión por la alta dirección	X		X												
9 .3.2	Entradas para la revisión del sistema																
9.3.3	Resultados revisión por la alta dirección																
9.3.2		Revisión por el órgano de gobierno	X		X												
9.4.		Revisión por la Función de cumplimiento antisoborno	X		X												
10.1	Mejora continua	10.2 Mejora continua	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10.2	No conformidades y acciones correctivas	10.1 No conformidades y acciones correctivas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: (Organización Internacional de Normalización 2016); (Organización Internacional de Normalización 2021)
Elaboración propia

4. Requisitos requeridos para el diagnóstico de gobernanza corporativa basado en las Normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021).

4.1 Requisito 4.1: Contexto de la organización - NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021)

El análisis del contexto de la organización es el medio en que se desenvuelve la empresa a nivel interno y externo, para lograr los resultados previstos de su sistema integrado. Se inicia con este requisito ya que a través de él se identifica y determina las expectativas y oportunidades desde el punto de vista de los estándares NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) (Organización Internacional de Normalización 2016).

Para el cumplimiento del apartado 4.1, se propone la realización de un análisis FODA transversal de las dos normas para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Este análisis se lo debe realizar con la Alta Dirección de la organización, ya que esto facilitara la identificación y análisis de las partes interesadas, de las obligaciones y de los riesgos de antisoborno y *compliance* (ver anexo 1).

4.2 Requisito 4.5: Obligaciones de *compliance* - NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021)

La Organización Internacional de Normalización (2016) menciona que las obligaciones de *compliance* deben ser determinadas por la organización como consecuencia de sus acciones, productos y servicios, además de evaluar su impacto en todas las operaciones. Estas se conforman por dos tipos de requisitos; los primeros son los obligatorios de *compliance*, como por ejemplo leyes, reglamentos, normas, permisos, licencias y otros; y los requisitos voluntarios de *compliance*, como acuerdos con grupos comunitarios o con las autoridades públicas y los clientes, entre otros (Rozen y Berdou 2021).

Para el cumplimiento del apartado 4.5 de la norma NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) se propone la realización de una matriz de obligaciones de *compliance* directas e involuntarias asociados al contexto organizativo en la cual se contempla de manera general las regulaciones especificas dependiendo el sector de enfoque de la organización (Ver anexo 1).

4.3 Requisito 4.5 y 4.6: Evaluación de riesgo - NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) y NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021)

La organización debe identificar, analizar, evaluar y priorizar los riesgos de soborno y de *compliance* relacionados a sus actividades, productos, servicios y operaciones; los cuales deberán ser evaluados periódicamente de modo que los cambios significativos en la estructura o actividades de la organización se incluyan en la misma (Organización Internacional de Normalización 2016; Organización Internacional de Normalización 2021).

Para el cumplimiento del apartado 4.5 y 4.6 de las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) y NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) respectivamente, se propone el desarrollo de un procedimiento para la evaluación de riesgos el cual concluirá con el diseño de la matriz de riesgos de soborno y *compliance* (ver Anexo 2).

4.4 Requisito 5.1.2: Cultura de *compliance* NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021)

La cultura *compliance* es un activo intangible primordial que debe ser desarrollada, mantenida y promovida por todos los niveles de la organización demostrando un compromiso activo, evidente y permanente alineado a un estándar común de conducta y comportamiento, con la finalidad de evitar comportamientos que pongan en riesgo al *compliance* (Organización Internacional de Normalización 2021).

Para el cumplimiento del apartado 5.1.2 de la norma NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021), se propone el siguiente programa de cultura de gobernanza corporativa cuyo enfoque está orientado a la gestión de las obligaciones de *compliance* y riesgos del no *compliance*:

Programa de cultura de gobernanza

- Diagnóstico inicial / línea base: se debe realizar un análisis documental de los procesos existentes en la organización, es decir, de la situación actual en términos de gobernanza y cultura corporativa. Para el diagnóstico se debe revisar las políticas de la organización, evaluar el nivel de conocimiento y percepción de los empleados y dirigentes sobre prácticas de gobernanza a través de entrevistas o cuestionarios.
- Formulación de objetivos y valores: con base en el diagnóstico, se establecen los objetivos específicos del programa que deben incluir el fortalecimiento de

la ética y la transparencia, los cuales deben estar alineados con la misión y visión de la organización.

- Plan de trabajo: en el plan se enlistan todas las brechas a cerrar identificadas en el análisis de los pasos anteriores, con la intención de consolidarse como un gobierno corporativo que cuenta con documentación suficiente para cumplir con toda normativa obligatoria. En este apartado se especifica a los responsables, plazos, insumos y demás elementos clave.
- Diseño del Programa**:** en este apartado se estructura el plan de acción, el cual debe incluir un documento que detalle las normas y principios éticos que debe cumplir la organización, los programas de capacitación como talleres, seminarios y reuniones con la finalidad de fomentar y promover la cultura de gobernanza en la organización y los canales de recepción de inquietudes, quejas y sugerencias de comportamientos contrarios al código de ética para los empleados.

  El programa debe integrarse en las operaciones diarias involucrando a la lata dirección como al resto de empleados asegurando que las decisiones se alineen a las políticas organizacionales. Para el cumplimiento de este apartado se puede conformar un comité de ética que supervise la ejecución del mismo.
- Evaluación y Seguimiento**:** es importante contar con indicadores y métricas que permitan valorar la efectividad del programa. Esto puede abarcar auditorías internas, evaluaciones continuas y evaluación de sucesos relacionados con la gobernanza, con la finalidad de modificaciones y/o mejoras al programa.
- Integración con la Estrategia Organizacional**:** la eficacia del programa alcanza un gran potencial cuando la cultura de gobernanza se percibe como un pilar fundamental dentro de la organización. Esto requiere la sincronización de las políticas de gobernanza y los objetivos culturales con las metas de la empresa, promoviendo decisiones éticas.

4.5 Requisito 5.2: Política antisoborno / Política de *compliance* - NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) y NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021)

Se debe desarrollar, emitir y aprobar por parte de la Alta Dirección u órgano de gobierno una política antisoborno y de *compliance*. Esta debe ser documentada e incluir

lo que establecen las dos normas. En lo referente al antisoborno la Organización Internacional de Normalización (2016) establece que la política incluya la prohibición del soborno, el compromiso de cumplimiento de los requisitos, que tenga relación con el propósito de la organización, entre otros.

En lo referente al *compliance* la Organización Internacional de Normalización (2021) establece que la alta dirección será la encargada de fomentar comportamientos éticos que apoyen el *compliance* de la organización y de evitar comportamientos que puedan vulnerar el cumplimiento normativo.

Para el cumplimiento del apartado 5.2 de las dos normas se propone a manera general la siguiente política integral de gobierno corporativo:

Política antisoborno y *compliance*

La organización asume el compromiso de prevenir, prohibir y erradicar el soborno en todas sus formas, asegurando que los requisitos determinados en el sistema de gestión antisoborno y *compliance* sean acatados.

Se instaura el principio de "cero tolerancias" ante cualquier acto de corrupción, incluyendo pagos indebidos o soborno, por ello los empleados de la organización tienen prohibido otorgar, requerir, aceptar o percibir beneficios de manera directa o indirectamente.

La organización garantiza una total independencia y transparencia, estableciendo principios y políticas que fortalezcan el compromiso con la administración ética de sus funciones operativas cumpliendo la normativa legal vigente, habilitando canales de reporte para que los clientes internos y externos gestionen sus denuncias.

La organización sancionara a través de medidas disciplinarias al servidor que incumpla o atente contra de la política antisoborno y *compliance* siempre en conformidad a la normativa legal vigente y garantizando transparencia en el proceso.

4.6 Requisito 5.3.1 Órgano de Gobierno y Alta Dirección (ISO 37301:2021) y responsabilidades (ISO 37001-2016).

Para un correcto funcionamiento del sistema de gestión se debe establecer y comunicar de manera clara las funciones y responsabilidades del personal. Se debe considerar todos los niveles de la organización en la que se incluyan proveedores, clientes y socios de negocio; recalcando que los responsables son el órgano de gobierno y/o la alta dirección para la sostenibilidad de un gobierno corporativo (Organización Internacional de Normalización 2021).

Por otro lado, la alta dirección debe informar al órgano de gobierno acerca del desempeño del sistema de gestión y está obligada a rendir cuentas en caso no se alcancen los resultados previstos. Además, debe asegurar una correcta distribución de recursos para implementar un sistema de reporte eficaz en todos los niveles, definir los mecanismos de autoridad incluyendo medidas disciplinarias y de garantizar que las evaluaciones de desempeño del personal incluyen aspectos relativos a *compliance* y prevención del soborno (Organización Internacional de Normalización 2021); (Organización Internacional de Normalización 2016).

Para dar cumplimiento al apartado 5.3.1 de las dos normas, se propone el rol y responsabilidades para el perfil de cargo de la persona que implementará el sistema de gestión antisoborno y *compliance,* considerando que el mismo variará de una organización a otra, dependiendo del tamaño, cultura y el sector en que opera (ver anexo 1).

4.7 Requisito 6.1: Acciones para tratar riesgos y oportunidades – NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) y NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021)

Para este apartado se debe considerar el análisis del contexto de la organización, los requisitos de las necesidades y expectativas de las partes interesadas para evaluar los riesgos identificados y así, determinar las oportunidades de mejora y el cumplimiento de los objetivos del sistema de gestión antisoborno y *compliance* (Ver Anexo 2). Para su cumplimiento se sugiere incorporar en la matriz de riesgos las acciones para abordar riesgos y oportunidades.

4.8 Requisito 6.2: Objetivos y la planificación para lograrlos - NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) y NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021)

Para establecer los objetivos se debe considerar la política antisoborno y *compliance,* requisitos referidos de las partes interesadas y los riesgos identificados. Estos deben ser realizables, cuantificables, supervisados, comunicados y verificados por la persona a cargo.

Los objetivos de manera general se detallan a continuación y de manera detallada en la matriz del Anexo 3:

- Potenciar la cultura institucional para evitar y prohibir el soborno promoviendo el cumplimiento normativo a través de un sistema de gestión antisoborno y *compliance.*
- Asegurar la gestión de los riesgos de soborno y *compliance* identificados en la matriz de riesgos, definidos con nivel medio y alto
- Desarrollar e implementar diversos canales de comunicación de denuncias, con el propósito de detectar y contrarrestar casos de soborno y no *compliance* dentro de la organización
- Fortalecer la cooperación entre múltiples actores para implementar estrategias conjuntas de *compliance* y de prohibición del soborno.
- Garantizar que los recursos presupuestarios sean gestionados de manera equitativa y responsable, para asegurar el cumplimiento de los objetivos fiscales y sociales de la organización.
- Promover el cumplimiento de valores éticos y normas en cada etapa de los procesos de adquisición, a través de mecanismos de control y auditoría.

4.9 Requisito 8.2: Establecimiento de controles y procedimientos - NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021)

La organización debe establecer mecanismos que permitan gestionar las obligaciones de *compliance* y riesgos de *compliance* asociados, los cuales deben ser mantenidos y revisados periódicamente para asegurar su eficacia. Con este proceso se puede verificar la efectividad del control y así, reducir el impacto o la probabilidad del riesgo y garantizar que la organización cumpla con la normativa legal (Organización Internacional de Normalización 2021).

Para gestionar eficazmente los controles y procedimientos de *compliance*, la organización debe implementar procedimientos de control estructurados, como: la identificación de riesgos, asignación de responsabilidades, implementación de controles internos, entre otros, con la finalidad de mejorar la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo, esto se lo puede incluir en la matriz de riesgos (Ver Anexo 2).

4.10 Requisito 8.5: Implementación de los controles antisoborno por organizaciones controladas y por socios de negocios NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016)

La Organización Internacional de Normalización (Organización Internacional de Normalización 2016) establece que este requisito tiene la finalidad de que la organización se asegure de que sus entidades controladas y socios del negocio cumplan con el sistema de gestión antisoborno, es decir, con el acatamiento de políticas, procedimientos, auditorías y controles internos de antisoborno. Para el cumplimiento del apartado 8.5 de la norma NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016), se recomienda solicitar al socio de negocio la implementación de su propio sistema de control antisoborno o la acreditación ISO 37001:2016.

Para el caso de los socios de negocio en los cuales se ha identificado un alto riesgo de soborno, se recomienda la elaboración de una ficha de debida diligencia para proveedores y una carta de compromiso antisoborno (Ver Anexo 4).

4.11 Requisito 8.7: Regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares - NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016).

La norma - NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) en su requisito 8.7 sobre regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares menciona que “La organización debe implementar procedimientos que estén diseñados para prevenir la oferta, el suministro o la aceptación de regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares, en los que la oferta, el suministro o la aceptación son o razonablemente podrían percibirse como soborno” (Organización Internacional de Normalización 2016).

Para el cumplimiento del apartado 8.7 de la norma NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016), se propone el siguiente procedimiento para recepción de regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares:

Procedimiento para la recepción de regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares

Objetivo: Establecer normas y medidas para restringir la aceptación de regalos, obsequios o donaciones o beneficios equivalentes

Alcance: El alcance de este procedimiento aplica desde la manifestación de la intención por parte del benefactor hasta el consentimiento o desaprobación por parte de la organización.

Guías normativas:

- Constitución de la República del Ecuador 2008
- Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP
- Decreto Ejecutivo 4 del 24 de mayo del 2021

- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
- Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización.
- Código Orgánico Integral Penal (COIP)
- Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Público.
- Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas.
- Norma ISO 37001:2016

Responsables:

- Alta dirección
- Directores de las áreas

Metodología: Establecer un sistema de control interno para verificar el cumplimiento del procedimiento, definiendo las excepciones a casos específicos previa aprobación, en el cual se estipule que la máxima autoridad de la organización recibirá la solicitud de intención de donación y a través de la conformación de una comisión técnica se analizará de manera justificada y técnica, la viabilidad o no de la oferta presentada.

En caso de que la donación sea aprobada, ésta deberá ser comunicada e ingresada al inventario de la organización.

El procedimiento deberá ser documentado mediante la siguiente matriz:

N.º	Actividad	Responsable	Documentos de respaldo	Medio de seguimiento

4.12 Requisito 9.1.3: Desarrollo de indicadores - NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021)

De acuerdo con este requisito, la organización debe desarrollar e implementar indicadores que permitan evaluar y cuantificar el cumplimiento de los objetivos planteados para el sistema de gestión de *compliance*.

Para el cumplimiento de este apartado se propone el desarrollo de KPIs para medir el éxito y desempeño *compliance*; es importante señalar que a medida vaya madurando la implementación del sistema de gestión, se podrá desarrollar indicadores más precisos que midan aspectos más críticos del funcionamiento del sistema como, por ejemplo: número de capacitaciones efectivas, número de denuncias atendidas, número de sanciones aplicadas, número de acuerdos de cooperación firmados, entre otros (Ver Anexo 3).

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

En conformidad a los objetivos establecidos, se desarrolló un marco de referencia que incluye el análisis de la situación actual de la gestión integrada de gobernanza, marco teórico y la conceptualización de las normas internacionales NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301**:**2021 (ISO 37301:2021), lo cual facilito la identificación de las brechas que son necesarias cubrir para el cumplimiento de las normas en materia de antisoborno y *compliance*.

Se ha efectuado una investigación con el propósito de identificar y recoger la literatura más relevante para el marco teórico incluyendo la situación actual de la gestión integrada de gobernanza vinculada a la Norma de gestión NTE INEN-ISO 37001 y NTE INEN-ISO 37301:2021.

Con la propuesta de esta guía de un sistema integrado de gobernanza organizacional con las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) se plantea una alternativa de desarrollo para el cumplimiento de cada uno de los requisitos como herramientas, metodologías, procedimientos y formatos, los cuales se establecieron con apoyo en la experiencia profesional del tutor que acompaña este trabajo, recalcando que la determinación de los mismos dependerá del contexto de la organización y que el presente trabajo es una guía que podrá ser considerada para establecer los mismos, Esta guía permitirá fortalecer los controles internos de la organización para mitigar los riesgos de manera eficaz y fomentar la cultura en materia de prevención de soborno y *compliance*, promoviendo el compromiso y la concienciación de los empleados y grupos de interés, y así la implementación de un sistema de gestión integrado el cual es adaptable para organizaciones de diferentes tamaños, sectores y ubicaciones geográficas.

La identificación del riesgo en un sistema de gestión antisoborno y *compliance* facilita una planificación eficaz, con acciones que fortalecen un entorno de control apropiado, por tal motivo, se propone metodologías en cada requisito de las normas, para que la organización supervise de manera constante los planes estratégicos para reforzar la prevención de posibles fallos.

La legislación en materia de antisoborno y *compliance* no solo representa obligación legal para las organizaciones ecuatorianas, sino también una estrategia clave que promueve la ética, refuerza la transparencia, fortalece la confianza y garantiza una estabilidad a largo plazo.

Un sistema integrado conformado por las normas NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) e NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021) permite unificar a los sistemas de gestión de antisoborno y *compliance* para promover una cultura sólida de transparencia, integridad y buenas costumbres éticas, además, de aportar al crecimiento de la organización con base en los lineamientos legales del país. La integración debe ser de acuerdo a las necesidades de la organización y teniendo un diagnóstico de sus procedimientos, contexto y demás aspectos que determinen los objetivos estratégicos.

Recomendaciones

Se recomienda utilizar los mecanismos técnicos propuestos en el presente trabajo como guía para realizar un levantamiento de información en cada organización, de acuerdo con su giro de negocio. Este diagnóstico permitirá identificar los riesgos vinculados a las normas ISO 37001:2016 e ISO 37301:2021 y asociarlos a las actividades o procesos críticos, con el fin de establecer las debidas diligencias y controles en materia de antisoborno y *compliance*.

Esta investigación genera un alto interés para las organizaciones, autoridades, estudiantes y universidades, por lo que se recomienda tomarla como base de futuras líneas de investigación para la integración de los sistemas de gestión en las diferentes organizaciones basados en los estándares internacionales de antisoborno y *compliance.*

Asimismo, se sugiere implementar un Sistema de Gestión Antisoborno y de *Compliance*, alineado a las normas internacionales mencionadas, que promueva una cultura organizacional basada en la ética y la transparencia entre los colaboradores y demás partes interesadas.

Finalmente, se recomienda diseñar e implementar un plan de capacitación dirigido a las partes interesadas pertinentes, con el objetivo de socializar la política antisoborno y de *compliance*, y fomentar así el compromiso institucional con el cumplimiento normativo, fortaleciendo una cultura de prevención.

Obras citadas

AENOR: Revista de la normalización y la certificación. 2016. “Una historia escrita por muchos”. *AENOR N.A. 71.970*, septiembre. www.aenor.es.

Almeida, Marcia. 2022. *Implicaciones en la gestión estratégica de las organizaciones de los sistemas integrados de gestión*. Primera. Corporación Editora Nacional. https://www.uasb.edu.ec/publicacion/implicaciones-en-la-gestion-estrategica-de-las-organizaciones-de-los-sistemas-integrados-de-gestion/.

Asociación Española de Normalización. 2018. *UNE-EN ISO 9004; Gestión de la calidad de una organización Orientación para lograr el éxito sostenido (ISO 9004:2018)*. Editado por UNE. Madrid: AENOR INTERNACIONAL S.A.U. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ler.uam.mx/Calidad-UAML/wp-content/uploads/2025/02/ISO-9004-2018.pdf.

Cáceres, Paulina. 2022. “Mecanismos existentes de rendición de cuentas en las organizaciones sociales ecuatorianas”. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Carrera Calderón, Frankz Alberto, Mario Ramiro Aguilar Martínez, Bolívar David Narváez Montenegro, Frankz Alberto Carrera Calderón, Mario Ramiro Aguilar Martínez, y Bolívar David Narváez Montenegro. 2021a. “La institucionalización de la lucha anticorrupción del estado ecuatoriano 1997-2019”. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores* 8 (3). Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C. doi:10.46377/DILEMAS.V8I3.2667.

———. 2021b. “La institucionalización de la lucha anticorrupción del estado ecuatoriano 1997-2019”. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores* 8 (3). Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C. doi:10.46377/DILEMAS.V8I3.2667.

Castro Cuenca, Carlos Guillermo. 2017. *La corrupción pública y privada: causas, efectos y mecanismos para combatirla*. Primera. Bogotá: Universidad del Rosario. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2KMyDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Castro,+Carlos.+2017.+La+corrupci%C3%B3n+p%C3%BAblica+y+privada:+causas,+efectos+y+mecanismos+para+combatirla.&ots=vNOwgskhaD&sig=XsSbPMYMaEi-pNEixZDDZ_nq9fU#v=onepage&q=Castro%2C%20Carlos.%202017.%20La%20

corrupci%C3%B3n%20p%C3%BAblica%20y%20privada%3A%20causas%2C%20efectos%20y%20mecanismos%20para%20combatirla.&f=false.

Castro Santana, Lizbet Carmen, Rosario León Robaina, y José Armando Estrada Hernández. 2024. "Metodología de gestión de riesgo basado en la Norma ISO 31000". *Economía y Desarrollo* 168 (2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842024000200011&lng=es&nrm=iso&tlng=es.

Celi Israel, Israel Patricio. 2020. "La corrupción en Ecuador: un fenómeno complejo que exige respuestas en diversos campos". julio 9. https://dialoguemos.ec/2020/07/la-corrupcion-en-ecuador-un-fenomeno-complejo-que-exige-respuestas-en-diversos-campos/.

Desfrancois, Pierre, y Tannia Cecilia Mayorga. 2022. "La corrupción en el Ecuador: un análisis económico". *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, julio, 1–18. doi:https://doi.org/1052948/rcca.v4i2.614.

Duque, Diana, y Virginia Duque. 2022. "Propuesta de metodología para preparar el cumplimiento de los requerimientos de la sección 404 de la Ley Sarbanes-Oxley, bajo un enfoque integral por procesos en un potencial emisor privado extranjero colombiano, para incrementar la probabilidad de éxito del programa de cumplimiento de la Ley Sox". Medellín: Universidad EAFIT. https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/326629bf-c077-42e5-a0ca-1ea6ca4db030/content.

EC Consejo de la judicatura. 2023. *Informe rendición de cuentas CJ 2023*. https://www.funcionjudicial.gob.ec/resources/pdf/PLANTA%20CENTRAL%20V%20FINAL%20Informe%20Rendicio%CC%81n%20Cuentas%20CJ%202023.pdf.

EC Consejo de la Judicatura. 2024. "En 100 días de gestión se impulsaron acciones para optimizar el trabajo de los servidores judiciales y mejorar la atención a la ciudadanía". octubre 24. https://www.funcionjudicial.gob.ec/en-100-dias-de-gestion-se-impulsaron-acciones-para-optimizar-el-trabajo-de-los-servidores-judiciales-y-mejorar-la-atencion-a-la-ciudadania/.

EC Contraloría General del Estado. 2023. *Acuerdo 004-CG-2023 Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos*. https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=1486&tipo=mul.

EC Fiscalía General del Estado. 2025. “Caso Odebrecht”. https://www.fiscalia.gob.ec/odebrecht/.

EC Noboa, Daniel. 2024. *Decreto Ejecutivo No. 337*. https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2024/08/DE_337_POLITICA-NACIONAL-DE-INTEGRIDAD-PUBLICA.pdf.

ESG Innova Group. 2021. “Estándares de cumplimiento ISO: ISO 37301 vs ISO 37001”. julio. https://www.compliance-antisoborno.com/estandares-de-cumplimiento-iso-iso-37301-vs-iso-37001/.

———. 2025. “Actualización de la norma ISO 37001:2025”. marzo 10. https://www.compliance-antisoborno.com/actualizacion-de-la-norma-iso-370012025/.

Fundación Ciudadanía y Desarrollo (FCD). 2024. *Indice de percepción de la corrupción Ecuador 2024*. https://www.ciudadaniaydesarrollo.org/2025/02/11/ecuador-empeora-su-calificacion-en-el-indice-de-percepcion-de-corrupcion/.

———. 2025. “Biblioteca Legal”. https://www.observatorioanticorrupcion.ec/biblioteca-legal?page=5.

Global Infrastructure Anti-Corruption Centre. 2020. *Resumen de la norma internacional ISO 37001:2016*. https://giaccentre.org/chess_info/uploads/2020/12/GIACC.BROCHURE.ISO-37001.SPANISH.pdf.

Heredia, Luz, y Hilarión Vegas. 2023. “Estrategias de la gobernanza institucional. Una oportunidad para la transparencia en empresas públicas. Unidad de Estudio: E.P. Corporación Nacional de Electricidad (CNEL), Provincia de Manabí”. *593 Digital Publisher CEIT*, abril. CEIT S.A., 160–76. doi:10.33386/593dp.2023.3-1.1859.

Lizarzaburu Bolaños, Edmundo R, Gabriela Barriga, y Eduardo Noriega. 2018. “Gestión Integral de Riesgos y Antisoborno: Un enfoque operacional desde la perspectiva ISO 31000 e ISO 37001”. *Universidad & Empresa* 21 (36): 79. doi:10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6089.

Muriel Bedoya, Bernarda. 2017. “Compliance: su evolución y desafíos en Ecuador ¿hacia dónde ir?” *USFQ Law Review* 4 (agosto): 159–83. doi:https://doi.org/10.18272/lr.v4i1.993.

Naciones Unidas. 2013. *Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica*. Segunda. The Business Principles for Countering Bribery, PYMES Edition.

https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255_Ebook.pdf.

Nieto, Juan. 2021. “Propuesta de diseño de un sistema de gestión antisoborno bajo la Norma Internacional ISO 37001:2016 Sistemas de Gestión Antisoborno Caso: Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito”. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Organización Internacional de Normalización. 2016. *Norma internacional ISO 37001 Sistemas de gestión antisoborno - Requisitos con orientación para su uso*. Primera. https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/08/ISO_37001_2016.pdf.

———. 2018. *Norma internacional ISO 31000*. Segunda. https://www.ramajudicial.gov.co/documents/5454330/14491339/Norma.ISO.31000.2018.Espanol.pdf/cb482b2c-afd9-4699-b409-0732a5261486.

———. 2021. *Sistema de gestión de compliance - Requisitos con orientación para su uso (ISO 37301:2021, IDT)*. Primera.

———. 2023. “Encuesta ISO”. diciembre 31. https://www.iso.org/the-iso-survey.html.

Pastrana, Alejandro. 2019. “Estudio sobre la corrupción en América Latina”. *Revista Mexicana de Opinión Pública* 2 (1870–7300). Universidad Nacional Autonoma de México: 13–40. doi:10.22201/fcpys.24484911e.2019.27.68726.

Pazmiño, Armin. 2024. “Parte 1: Comprensión aplicación normas de gobernanza: ISO 37001/ ISO 37301”.

Pérez-Rico, Cristina, y Carlos Fernández-García. 2021. “Obstáculos en el camino del desarrollo de Ecuador: la percepción de corrupción de las empresas españolas”. *Revista Electrónica Iberoamericana* 15. Universidad Rey Juan Carlos. https://hdl.handle.net/10115/28096.

Plaza, María. 2024. “Propuesta de diseño de un sistema de gestión antisoborno de acuerdo con la norma NTE INEN-ISO 37001:2017 para el Servicio de Acreditación Ecuatoriano”. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Pring, Coralle, y Jon Vruschi. 2019. *Opiniones y experiencias de los ciudadanos en materia de corrupción*. Décima.

Reaño, José, Sebastián Elías, José Medina, y Micaela Torres. 2021. *La nueva norma ISO 37301: ventajas y relevancia para el compliance empresarial*. https://www.estudiorodrigo.com/wp-content/uploads/2021/07/1625158115696.pdf.

Rozen, Carlos, y Amadeo Berdou. 2021. *Un análisis de la ISO 37301*.

Sanguinetti, Pablo. 2019. “4 formas de reducir la corrupción en América Latina”. *Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe*. https://www.caf.com/es/blog/4-formas-de-reducir-la-corrupcion-en-america-latina/.

Sosa, Jorge. 2024. “Implementación de la Gestión por Procesos”.

Vera, Martin, y María Martínez. 2021. “Evaluación de los sistemas de transparencia y rendición de cuentas en América Latina (2010-2020). Un enfoque desde el gasto público”. *Economía y Política* 9: 5–31. doi:10.15691./07194714.2021.001.

Winter, Brian. 2023. *El índice de capacidad para combatir la corrupción (CCC)*. https://www.americasquarterly.org/wp-content/uploads/2023/06/CCC_2023_Reportaje_Espanol.pdf.

World Compliance Association. 2025. *Marco normativo internacional*. https://www.worldcomplianceassociation.com/marco-normativo-internacional.php.

Anexos

Anexo 1: Matriz FODA, obligaciones asociadas al marco legal ecuatoriano basado en la norma NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021), roles y responsabilidades

Matriz de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización (FODA)

Fortalezas	Debilidades
Conocimiento de las obligaciones de *compliance* directas y/o voluntarias Cultura antisoborno y *compliance* Apreciación de los riesgos Estructura organizacional y autoridad claramente definida Elevado grado de madurez en sus sistemas de gestión Gestión de recursos	Falta de apreciación de riesgos en actividades claves Justificación de procedimientos y debida diligencia Gestión inoportuna de tratamiento de denuncias Conocimiento para estructurar informes de procesos de investigación Políticas no específicas de regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares Falta de difusión de la normativa legal aplicable Estados financieros que muestran pérdida
Oportunidades	**Amenazas**
Indicadores Funciones y responsabilidades (Alta dirección, Órgano de gobierno) plasmadas en acciones Conocimiento, actualización y aplicación de la legalidad Asignación de recursos Competencia necesaria de personal Fortalecimiento de análisis y apreciación de riesgos asociados a conflictos de intereses, tráfico de influencias, actividades y funciones de responsabilidad Ejecución de la rendición de cuentas Cooperación internacional	Influencia de autoridades gubernamentales y de instituciones del estado por condiciones y factores externos Influencia de la delincuencia organizada asociada a actividades de recursos financieros y desarrollo de proyectos claves Aprovechamiento de activos e infraestructura por delincuencia común y crimen organizado (ejemplo: perforaciones clandestinas de hidrocarburos, minería ilegal) Contexto político y económico del país Vacíos normativos y falta de alineamiento entre las normas Posibilidad de injerencia política en los procesos Existencia de proveedores que busquen ganar licitaciones con oferta de sobornos o con documentos falsos.

Fuente y elaboración propias.

Matriz de obligaciones asociadas al marco legal ecuatoriano basado en la norma NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021)

Sector	Obligación	Normativa	Acción de control
Financiero	Prevención de lavado de dinero	• Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos. • Reglamento General a la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos	• Monitoreo de operaciones inusuales o sospechosas. • Capacitación a empleados
Salud	Protección de datos de pacientes	• Ley Orgánica de Protección de Datos Personales • Reglamento General de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales	• Acceso restringido a la información de los pacientes
Tecnológico	Cumplimiento de normativas de ciberseguridad	• Constitución de Ecuador • Ley Orgánica de Protección de Datos Personales • Acuerdo Ministerial 006-2021 • Estrategia Nacional de Ciberseguridad (2022-2025)	• Acceso restringido a información personal. Auditorías de seguridad. • Establecimiento de protocolos de acceso.
Industria	Seguridad laboral	• Decreto Ejecutivo 2393 • Código del Trabajo • Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo • Normativa del Ministerio del Trabajo	• Inspecciones periódicas de seguridad, formación en seguridad. • Capacitación en prevención de riesgos.
Todos los sectores	Transparencia y ética organizacional	• Ley Orgánica de la Función de Transparencia y Control Social • Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública • Decreto Ejecutivo No. 337 • Código de ética organizacional	• Evaluación de conflictos de interés. • Canales de comunicación de denuncias. • Capacitaciones constantes. • Monitoreo y seguimiento anual.

Fuente y elaboración propias.

Perfil de cargo de la persona que implementará el sistema de gestión antisoborno y *compliance*

ISO 37001:2016

Perfil del Cargo: Responsable de la Función de Cumplimiento Antisoborno o Coordinador del Sistema de gestión antisoborno

*Propósito del cargo**:*** Diseñar, implementar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión Antisoborno conforme a la norma ISO 37001, garantizando su eficacia, funcionalidad e integración con los procesos organizacionales para prevenir, detectar y abordar el riesgo del soborno.

Requisitos del perfil profesional:

- Formación en derecho, administración, auditoría, ingeniería, ética empresarial o afines.
- Conocimiento en la norma ISO 37001, legislación nacional e internacional sobre antisoborno.
- Experiencia en implementación de sistemas de gestión, análisis de riesgos y auditoría interna.
- Habilidades de liderazgo, comunicación institucional, pensamiento crítico, gestión del cambio y toma de decisiones.

Funciones principales:

- Elaborar políticas, procedimientos y controles para prevenir el soborno.
- Identificar y evaluar riesgos asociados a prácticas indebidas y establecer medidas de mitigación.
- Gestionar canales de denuncia, mecanismos de investigación y acciones disciplinarias.
- Coordinar auditorías internas del sistema de gestión y reportarlas a la alta dirección.
- Fomentar la cultura ética mediante capacitaciones y campañas internas
- Asegurar la mejora continua del sistema de gestión conforme a los hallazgos, retroalimentaciones y cambios normativos.

ISO 37301:2021

Perfil del Cargo: Coordinador de Cumplimiento y Ética Organizacional

Propósito del cargo: Diseñar, implementar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de Compliance conforme a la norma ISO 37301, estableciendo estrategias, controles,

procedimientos, procesos y programas internos para prevenir violaciones de leyes, regulaciones y políticas internas.

Requisitos del perfil profesional:

- Formación en derecho, economía, administración, ingeniería, auditoría o afines.
- Conocimiento en la norma ISO 37301, legislación nacional e internacional sobre compliance, anticorrupción, protección de datos, lavado de activos, entre otros.
- Experiencia en implementación de sistemas de gestión, análisis de riesgos y auditoría interna.
- Habilidades de liderazgo, comunicación institucional, pensamiento crítico, confidencialidad, gestión del cambio y toma de decisiones.

Funciones principales:

- Realizar diagnósticos iniciales y evaluación de riesgos de cumplimiento.
- Impulsar y supervisar la implementación y eficacia del sistema de gestión de Compliance en los distintos ámbitos de la organización
- Coordinar auditorías internas del SGAS y reportarlas a la alta dirección.
- Elaborar políticas, procedimientos y controles alineados con la norma.
- Promover la inclusión de las responsabilidades de Compliance en las descripciones de puestos de trabajo y en los procesos de gestión del desempeño de los miembros de la organización
- Gestionar canales de denuncia, mecanismos de investigación y acciones disciplinarias.
- Establecer indicadores de desempeño de Compliance y medir su desempeño en la organización
- Fomentar la cultura ética mediante capacitaciones y campañas internas
- Asegurar la mejora continua del sistema de gestión conforme a los hallazgos, retroalimentaciones y cambios normativos.

Anexo 2: Propuesta de metodología de evaluación de riesgos de soborno y *compliance*

SISTEMA DE GESTIÓN ANTOSIBORNO Y *COMPLIANCE*	**CÓDIGO:**
PROCEDIMIENTO PARA EVALUACIÓN DE RIESGOS DE SOBORNO Y *COMPLIANCE*	**PAGINA:**

a) Objetivo

Establecer un procedimiento para la evaluación de riesgos de soborno y *compliance* en conformidad con los estándares NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016) y NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021)

b) Alcance

Este procedimiento inicia desde la identificación del riesgo de soborno y *compliance*, culminando con la evaluación y tratamiento del mismo, con la finalidad de mitigar y disminuir con el riesgo aceptable.

c) Guías normativas

Las guías normativas para la elaboración del presente procedimiento son:

NTE INEN-ISO 37001-2017 (ISO 37001:2016): Sistemas de Gestión Antisoborno – Requisitos con orientación para su uso

NTE INEN-ISO 37301:2021 (ISO 37301:2021): Sistemas de gestión de *compliance* - Requisitos con orientación para su uso

ISO 31000:2018: Gestión del Riesgo – Directrices

d) Análisis inicial de los procesos

Se debe evaluar inicialmente a todas las actividades, procesos, procedimientos y al riesgo/oportunidad en la organización, desde las áreas más vulnerables hasta las menos vulnerables, con la finalidad de identificar a todos los riesgos y establecer estrategias de mitigación

e) Identificación del Riesgo

En este apartado se debe identificar las probabilidades de riesgos/oportunidades que pudieran existir y afectar al cumplimiento del sistema de gestión antisoborno y *compliance*, las cuales se deben establecer en referencia al análisis inicial de los procesos.

Se desarrolla una matriz con los riesgos/oportunidades identificadas, la cual debe incluir la fuente, descripción, causas y área comprometida.

f) Análisis del riesgo

Se debe determinar las consecuencias/impactos y las probabilidades en los elementos de riesgo identificados, considerando si la organización dispone o no de controles, y para determinar un nivel de riesgo, se debe multiplicar el impacto con sus probabilidades.

Se ha establecido niveles de importancia de tipo cualitativo “alto”, “medio” y “bajo”, para determinar el impacto, probabilidad y nivel del riesgo:

Nivel	**Descripción**	**Probabilidad en función de la frecuencia**
1	El riesgo no ha surgido en los últimos cinco años	Muy baja probabilidad (muy bajo)
2	El riesgo ha surgido 1 vez en los últimos cinco años	Baja probabilidad (bajo)
3	El riesgo ha surgido 2 veces en los últimos cinco años	Media probabilidad (medio)
4	El riesgo ha surgido 3 veces en los últimos cinco años	Alta probabilidad (alto)
5	El riesgo ha surgido 4 o más veces en los últimos cinco años	Muy alta probabilidad (muy alto)

En caso de no contar con datos históricos o algún tipo de estadística, se aplicará el juicio del personal con mayor experticia de la institución que ha gestionado trámites o expedientes en el tema relacionado o se registrará el criterio de Improbable.

Si no se dispone de datos históricos o referencias estadísticas, se utilizará el criterio de los expertos de la entidad que han estado a cargo de los procesos relacionados, caso contrario, se establecerá como muy baja probabilidad**.**

Para determinar el impacto se considera factores económicos, de imagen corporativa y normativos:

Nivel	Descripción	Impacto
1	No se registra afectación económica en la organización No se registra afectación de la imagen corporativa de la organización. No se registra incumplimiento normativo.	Muy Bajo
2	Afectación menor del factor económico en la organización Afectación menor a la imagen corporativa de la organización Afectación menor por incumplimiento normativo en la organización	Bajo
3	Afectación moderada del factor económico en la organización Afectación moderada a la imagen corporativa de la organización Afectación moderada por incumplimiento normativo en la organización	Moderado
4	Afectación alta del factor económico de la organización Afectación alta a la imagen corporativa de la organización Afectación alta por incumplimiento normativo en la organización	Alto
5	Afectación crítica del factor económico en la organización Afectación grave a la imagen corporativa de la organización Incumplimiento normativo de todos los niveles jerárquicos de la organización	Muy alto

g) Evaluación del riesgo

Metodológicamente para determinar la evaluación del riesgo, que en este caso es un riesgo inherente o intrínseco el cual no considera los controles existentes, se lo mide entre la probabilidad y el impacto, con lo que se fija la calificación del riesgo, obteniendo el tipo de riesgo y la prioridad de atención, es decir, de la siguiente manera:

Riesgo Inherente o Intrínseco = Valor de P (probabilidad) * Nivel de I (impacto)

El rango de exposición al riesgo, es establece así:

Rango de exposición al Riesgo Inherente o Intrínseco	
Calificación	**Rango**
Bajo	VERDE
Medio	AMARILLO
Alto	ROJO

Nivel de exposición al riesgo inherente o intrínseco (Probabilidad e Impacto)							
PROBABILIDAD	Muy alto	**5**	**BAJO**	**MEDIO**	**ALTO**	**ALTO**	**ALTO**
	Alto	**4**	**BAJO**	**MEDIO**	**MEDIO**	**ALTO**	**ALTO**
	Medio	**3**	**BAJO**	**BAJO**	**MEDIO**	**MEDIO**	**ALTO**
	Bajo	**2**	**BAJO**	**BAJO**	**BAJO**	**MEDIO**	**MEDIO**
	Muy bajo	**1**	**BAJO**	**BAJO**	**BAJO**	**BAJO**	**BAJO**
			1	**2**	**3**	**4**	**5**
			Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
			IMPACTO				

h) Identificación de controles existentes

Se verifica la existencia y frecuencia de los controles hacia los riesgos identificados, con la finalidad de reducirlos o mitigarlos, para luego establecer una nueva calificación y priorización a través de una reevaluación del riesgo residual, y de esta manera garantizar la eficacia de las acciones adoptadas.

i) Determinación de acciones

Se debe implementar controles efectivos para prevenir, minimizar o transferir el riesgo; mediante el establecimiento de alternativas para manejar el riesgo y para potenciar las oportunidades evidenciadas.
Mediante las siguientes alternativas se puede manejar el riesgo:

- Objetivos: se refiere a los planes a mediano y largo plazo cuya finalidad es mitigar, minimizar o cambiar el riesgo.
- Control operativo: se refiere a conservar los controles actuales y asumir la exposición al riesgo.
- Emergencia: se refiere a las acciones a corto plazo que deben ser implementadas de manera inmediata.

Mediante las siguientes alternativas se puede potenciar las oportunidades:

- Objetivos: se refiere a los planes a mediano y largo plazo para deben ser implementados para potenciar las oportunidades identificadas.
- Control operativo: se refiere a conservar los controles actuales que maximicen las oportunidades identificadas.

Se debe implementar acciones para los riesgos considerados como "Altos" y "Medios, ya que a los "Bajos" se los puede mantener porque no afectan el desempeño del sistema de gestión antisoborno y *compliance*.

j) Evaluación de las acciones implementadas

Para evaluar la eficacia de las acciones implementadas se debe dar seguimiento y revisión periódica a los riesgos identificados, tomando en cuenta lo establecido en el ciclo PHVA, para lo cual se puede considerar lo siguiente:

Parámetros de evaluación		
Impacto de las acciones implementadas	**Descripción**	**Valoración**
Inexistente	Se evidencia una inexistencia de controles; o los controles existentes son ineficaces	1
Bajo	Se evidencia que los controles existentes presentan debilidades significativas impidiendo la total efectividad	2
Medio	Se evidencia que los controles existentes atenúan, sin embargo, no logran reducir considerablemente la probabilidad de que incurra un riesgo de soborno y/o no *compliance*	3
Alto	Se evidencia que los controles existentes disminuyen de forma significativa la probabilidad de que incurra un riesgo de soborno y/o no *compliance*.	4
Muy alto	Se evidencia que los controles existentes eliminan casi por completo la probabilidad de que incurra un riesgo de soborno y/o no *compliance*.	5

k) Actualización de los riesgos identificados

Cuando se requiera incrementar, eliminar o modificar un riesgo y/o oportunidad identificada, este debe ser reportado en la matriz correspondiente al área responsable del proceso que lo incluya, para posterior ser comunicado y socializado en la organización.

l) Seguimiento y cumplimiento de planes

La responsabilidad del seguimiento y cumplimiento de los planes es de los encargados de los procesos, quienes verificaran la ejecución del plan de acción de los eventos asociados a los riesgos identificados.

m) Matriz de riesgos

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS																										
IDENTIFICACIÓN								EVALUACIÓN RIESGOS INHERENTES					CONTROLES PARA ABORDAR LOS RIESGO		EVALUACIÓN RIESGO RESIDUAL					ACCIONES PARA ABORDAR LOS RIESGOS		EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES IMPLEMENTADAS			
								PROBABILIDAD		IMPACTO					PROBABILIDAD		IMPACTO									
DIRECCIÓN	UNIDAD / ÁREA	PROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO IDENTIFICADO	CAUSA	FRECUENCIA DE OCURRENCIA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	NIVEL DE SEVERIDAD	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL EXISTENTE	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	NIVEL DE SEVERIDAD	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA	VALORACIÓN	IMPACTO DE LA ACCIÓN IMPLEMENTADA	EVIDENCIA DE CONTROL

Anexo 3: Objetivos y la planificación para lograrlos

Objeto de control y medición	**Objetivos del sistema de gestión antisoborno y *compliance***	**Responsable del seguimiento**	**Métodos de seguimiento, medición y evaluación**					**Resultados**
			Indicador	**Fórmula**	**Frecuencia**	**Meta**	**Referencia**	
Grado de conocimiento del personal sobre el sistema de gestión antisoborno y *compliance*, para combatir el soborno e impulsar el cumplimiento normativo	Potenciar la cultura institucional para evitar y contrarrestar el soborno, promoviendo el cumplimiento normativo a través de un sistema de gestión antisoborno y *compliance.*	Responsable de Talento Humano	Capacitaciones realizadas para potenciar la cultura institucional establecidas en el sistema de gestión antisoborno y *compliance*	Número de capacitaciones realizadas	Anual	3 capacitaciones	Jornadas realizadas con base al sistema de gestión antisoborno y de *compliance*	
El avance y ejecución de las medidas planteadas para los riegos definidos con nivel medio y alto	Asegurar la gestión de los riesgos de soborno y *compliance* identificados en la matriz de riesgos, definidos con nivel medio y alto	Persona responsable del sistema de gestión antisoborno y *compliance*	Controles implementa dos en la matriz de riesgos antisoborno y *compliance*	Número de controles implementados % =_____x100 Número de controles planteadas	Anual	80%	Matriz de riesgos antisoborno y *compliance*	
La atención a denuncias de soborno y no *compliance*	Desarrollar e implementar diversos canales de comunicación de denuncias, con el propósito de detectar y contrarrestar casos de soborno y no *compliance* dentro de la organización	Alta dirección	Denuncias de soborno y no *compliance* gestionadas	Número de denuncias de soborno y no *compliance* gestionadas % =_____x100 Número de denuncias de soborno y no *compliance* recibidas	Anual	100 %	Canales de comunicación de denuncias	

Los acuerdos de cooperación y reuniones para implementar estrategias que prohíban el soborno	Fortalecer la cooperación entre múltiples actores para implementar estrategias conjuntas que prevengan y prohíban el soborno.		Acuerdos de cooperación firmados con diferentes instituciones u organizaciones Reuniones intersectoriales para establecer estrategias que prohíban el soborno.	Número de acuerdos de cooperación firmados Número de reuniones intersectoriales	Anual	2 acuerdos de cooperación	Jornadas realizadas con base al sistema de gestión antisoborno y de *compliance*	
El cumplimiento de gasto de los recursos presupuestarios	Garantizar que los recursos presupuestarios sean gestionados de manera equitativa y responsable, para asegurar el cumplimiento de los objetivos fiscales y sociales de la organización.		Nivel de cumplimiento de los montos presupuestados frente a los gastos reales.	Monto presupuestario gastado % =_____x100 Monto presupuestario asignado	Anual	100 %	Jornadas realizadas con base al sistema de gestión antisoborno y de *compliance*	
Cumplimiento de valores éticos y normas en las etapas de los procesos de adquisición, a través de auditoría.	Promover el cumplimiento de valores éticos y normas en cada etapa de los procesos de adquisición, a través de mecanismos de control y auditoría.		Auditorías realizadas en los procesos de adquisición. Sanciones aplicadas por incumplimientos éticos o legales en los procesos de adquisición	Número de auditorías realizadas Número de sanciones aplicadas	Anual	1 auditoría 100%	Jornadas realizadas con base al sistema de gestión antisoborno y de *compliance*	

Anexo 4: Propuesta de Ficha de debida diligencia para proveedores y carta de compromiso

Ficha debida diligencia para proveedores			
Datos generales			
Fecha:			
Razón Social:		CI/RUC:	
Actividad económica:			
Provincia:	Cantón:	Ciudad:	Teléfono de contacto:
Dirección:		Email:	
Datos del representante legal			
Apellidos y Nombres:			
CI:		Nacionalidad:	
Provincia:	Cantón:	Ciudad:	Email:
Documentación que dispone			
Acreditación ISO 37001:2016	Si	No	
Política Antisoborno	Si	No	
Código de Ética Institucional	Si	No	
Reconocimiento de comprensión			
¿La organización ha incurrido de manera directa o indirecta en un delito de soborno?		Si	No
¿La organización tiene conocimiento de que alguno de sus socios, representantes legales o empleados han incurrido en un delito de soborno?			
SI alguna de su respuesta es "SI" detalle:			
Sistema de gestión antisoborno			
¿Dispone de una Política Antisoborno aprobado por la alta dirección?		Si	No
¿Dispone de una matriz de prevención de riesgo anti soborno?		Si	No
¿Dispone de un código de ética institucional?		Si	No
¿Dispone de un canal de quejas o denuncias ante alguna sospecha de soborno?		Si	No
Declaro bajo juramento:			
n) Tener conocimiento del código de ética de la organización y declaro mi compromiso como proveedor a evitar el soborno. o) Declaro no estar inmerso en actos de soborno. p) Me comprometo a no aceptar ningún soborno o cualquier acto que infrinja al Código de ética de la organización. Declaro bajo juramento que la información proporcionada esa es fidedigna y asumo la responsabilidad por la información expuesta			

Firma del servidor

Carta compromiso antisoborno y *compliance* para socio de negocios

Yo, _____, con cédula de ciudadanía No. _____, en calidad de (persona natural / (representante legal) de _____) con RUC Nro. _____; como socio de negocio (proveedor o contratista) de la Empresa _____, declaro que:

- He leído y conozco la política y el código de ética de la empresa, por lo que asumo el compromiso de cumplimiento de los principios y estándares éticos de la organización, con la finalidad de prevenir los riesgos de soborno en las transacciones, operaciones, iniciativas o acciones dentro de la organización.
- He sido capacitado para comprender el procedimiento de denuncias y acudir con la función responsable de antisoborno y *compliance* de la empresa, ante cualquier acto contrario al sistema de gestión u otra información que tenga relación con un posible incumplimiento por parte de un colaborador de la empresa o socio comercial.

De igual forma, asumo el compromiso de colaborar en los procesos de debida diligencia e indagación sobre posibles actos de soborno, con la comprensión de que cualquier incumplimiento a la política y el código de ética de la empresa, me hará sujeto de sanción según lo previsto en la normativa externa o interna de antisoborno.

Firma

Cargo

C.C. No.